



**Beatriz Jorge Claro  
Constantino**

**Gestão de Museus em Portugal: Impacto dos  
Serviços Adicionais na sua Performance**



**Beatriz Jorge Claro  
Constantino**

**Gestão de Museus em Portugal: Impacto dos  
Serviços Adicionais na sua Performance**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica do Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota, Assistente, e da Professora Doutora Zélia Maria de Jesus Breda, Professora Auxiliar, ambos do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha mãe, à Leonor e ao André

## **o júri**

Presidente

Professora Doutora Margarita Matias Robaina  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Eunice Ramos Lopes  
Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Tomar

Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota  
Professor Assistente da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Gostaria de fazer um agradecimento especial aos representantes dos museus que colaboraram neste estudo e que tornaram este documento possível, aos meus orientadores, à minha família e amigos.

## palavras-chave

Museu, Gestão, Serviços Adicionais, Performance

## Resumo

Os museus têm vindo a modificar-se e a ganhar uma crescente importância como elementos de atração ao nível dos destinos turísticos. A mudança ao nível do conceito de museu reflete-se também no paradigma de gestão. As estratégias usadas são cada vez mais equivalentes às das organizações com fins lucrativos, apesar de esta não ser a sua principal finalidade.

A problemática deste trabalho é perceber o impacto que os serviços adicionais têm na performance dos museus e, para isso, foi elaborada uma revisão da literatura, assim como foi desenvolvido um estudo empírico direcionado aos representantes de museus. Foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas e presenciais e foi analisada informação documental disponibilizada por cada um dos museus.

Neste trabalho foram considerados serviços como as atividades que os museus oferecem aos seus visitantes, como o serviço educativo, as lojas, a cedência de espaços, restaurante ou café, entre outros. Depois de analisada toda a informação conclui-se que não só o museu disponibiliza serviços, como o próprio museu pode ser um dos serviços de uma entidade de maior dimensão; os serviços mais frequentes são o serviço educativo e a acessibilidade motora ao espaço museológico. Apesar de os serviços terem cada vez mais impacto nas receitas próprias do museu, continua a ser a bilheteira a principal fonte de receita. Mesmo assim, são os apoios camarários ou dotações dos fundadores que financiam e sustentam o funcionamento dos museus.

**keywords**

Museum, Management, Additional Services, Performance

**Abstract**

Museums have been changing and gaining increasing importance as attraction elements at the tourist destinations level. The change in the museum concept is also reflected in the management paradigm. The strategies used are increasingly equivalent to those of for-profit organizations, although this is not their main purpose.

The problem of this work is to perceive the impact that the additional services have on the museums performance and, for this, a review of the literature was elaborated, as well as an empirical study was developed directed to the museums representatives. Nine semi-structured and face-to-face interviews were conducted and documentary information provided by each of the museums was analyzed.

In this work, we considered services such as the activities that museums offer to their visitors, such as the educational service, the stores, the spaces, the restaurant or the café, among others. After analyzing all the information, it is concluded that not only does the museum provide services, but the museum itself can be one of the services of a larger entity; the most frequent services are the educational service and the motor accessibility to the museum space. Although services have an increasing impact on the museum's own revenues, the museum ticket office remains the main source of revenue. Even so, it is the support of the founders or the funding of the founders who finance and sustain the functioning of museums

## Índice geral

Índice geral .....	vii
Índice de figuras .....	x
Índice de tabelas.....	xi
1. Introdução .....	1
1.1 Tema e sua relevância.....	1
1.2 Objetivos e metodologia .....	2
1.3 Estrutura.....	3
2. Museus .....	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 Conceito e contextualização .....	5
2.2.1 Definição .....	5
2.2.2 Tipologias de museu.....	8
2.2.3 Museus em Portugal .....	10
2.2.4 Evolução da função dos museus .....	13
2.2.5 Serviços nos museus .....	15
2.3 Gestão de museus .....	21
2.3.1 Novo paradigma .....	21
2.3.2 Marketing.....	24
2.3.3 Recursos humanos e modelos organizacionais.....	26
2.3.4 Planeamento e orçamento .....	29
2.3.4.1 Fontes de receita e financiamento .....	30
2.3.4.2 Custos.....	36
2.3.5 Avaliação da performance de serviços .....	37
2.4 Conclusão.....	43
3. Metodologia .....	45
3.1 Introdução .....	45



3.2 Revisão de estudos empíricos .....	45
3.3 Metodologia utilizada .....	47
3.3.1 Recolha de dados .....	48
3.2.2 Análise de dados.....	51
3.4 Conclusões .....	51
4. Apresentação, análise e discussão dos resultados .....	53
4.1 Introdução .....	53
4.2 Apresentação dos museus entrevistados.....	53
4.3 Gestão dos museus .....	54
4.3.1 Tipologia de gestão .....	54
4.3.2 Marketing.....	58
4.3.3 Planeamento e avaliação .....	59
4.3.4 Políticas e regulamentos.....	60
4.3.5 Fontes de receita e custos .....	61
4.3.6 Síntese conclusiva .....	62
4.4 Tipologia de serviços dos museus.....	63
4.4.1 Principais serviços identificados .....	63
4.4.2 Serviços diferenciadores.....	70
4.4.3 Novos serviços .....	71
4.4.4 Conclusão .....	72
4.5 Performance .....	72
4.6 Conclusões .....	76
5. Conclusão .....	77
5.1 Conclusões gerais .....	77
5.2 Limitações e contributos do estudo .....	79
5.3. Pistas para trabalhos futuros .....	79
Referências bibliográficas.....	81
Apêndices .....	85

Apêndice 1 – Lista de museus contactados para colaborar no estudo.....	85
Apêndice 3 – Documento para a definição de anonimato da entrevista .....	87
Apêndice 4 –Guião de entrevista .....	88
Apêndice 5 – Apresentação dos museus estudados .....	91
Museu dos Transportes e Comunicações .....	91
World of Discoveries .....	92
Museu de Portimão .....	93
Museu do Traje .....	95
Museu Nacional de Conimbriga.....	97
Museu Portugal Romano em Sicó Po.Ro.S .....	98
Museu do Papel .....	99
Museu da Vista Alegre .....	101
Museu do Douro .....	103
Anexos .....	107
Anexo 1 – Tipologias de museu identificadas pelo Instituto Nacional de Estatística .....	107
Anexo 2 - Principais variáveis das empresas, por CAE rev. 3.....	109

## Índice de figuras

Figura 1 - Grau de design e orquestração das experiências em museus .....	16
Figura 2 - Aspetos no planeamento e administração dos programas museológicos .....	19
Figura 3- Triângulo das funções dos museus.....	22
Figura 4 - Cadeia de valor do museu .....	22
Figura 5 - Relações e transações nos museus .....	25
Figura 6 - Fontes de Receita Própria .....	31
Figura 7 - Recursos atrativos para os museus .....	35
Figura 8 - O Balanced Scorecard (adaptado).....	40
Figura 9 - EFQM Excellent Model .....	40
Figura 10 - Análise da Importância – Performance .....	41

## Índice de tabelas

Tabela 1- Classificações de museus.....	10
Tabela 2 - Atividades realizadas pelos museus .....	13
Tabela 3 - Exemplo de uma folha de trabalho de plano estratégico .....	30
Tabela 4 - Indicadores financeiros para museus .....	42
Tabela 5 - Instituições entrevistadas .....	48
Tabela 6 - Principais características dos museus entrevistados.....	53
Tabela 7 - Serviços disponíveis nos museus .....	64
Tabela 8 - Cálculo do Return of Assets (E4).....	75
Tabela 9 - Cálculo Return of Assets (E9).....	75

# 1. Introdução

## 1.1 Tema e sua relevância

O turismo é uma atividade económica recente, mas que regista um enorme crescimento a nível mundial. Segundo a Organização das Nações Unidas do Turismo, em 1950, o número de movimentos registados mundialmente de turistas era de 25 milhões e, em 2016, registaram-se 1.235 milhões de turistas. Os peritos preveem que, em 2030, o número de turistas atinja os 1,8 mil milhões. O motivo para a realização da atividade turística centra-se no recreio, lazer e férias (53%). Um em cada 10 postos de trabalho está relacionado com o setor do turismo (UNWTO, 2016).

Paralelamente, podem-se destacar as mudanças ocorridas na sociedade (e.g., o aumento da esperança média de vida, novos tipos de famílias, a mudança de quotidiano, entre outros) como fatores que interferem, influenciam e que se refletem na atividade turística. A Internet terá sido o fator que mais visivelmente mudou a forma de estar na sociedade. Para além desta proximidade com a tecnologia, a globalização criou um nível de competição e cooperação entre as empresas nunca antes visto, assim como a preocupação com a sustentabilidade (Gustavo, 2012). Tópicos como a globalização, a crise financeira, as alterações climáticas ou a migração afetam a sociedade, assim como os museus. Uma nova interpretação da história é dada devido a estes fatores e isso influencia a forma e interpretação que os museus dão às suas exposições (Mueller, 2013).

Os museus enquadram-se na importante indústria do lazer e atividades de férias (Frey & Meler, 2006) e representam uma importante atração do sistema turístico - elemento central no sistema turístico de Gunn e Var (2002). É, por isso, que lhes é dado hoje mais importância, do que alguma vez foi (Frey & Meler, 2006).

Para efeitos económicos, os museus enquadram-se no setor terciário, isto é, no setor dos serviços e, por isso, têm características específicas (Looy, Gemmel, & Dierdonck, 2003). As atividades relacionadas com o turismo, lavandarias, atividades recreativas ou domésticas, segundo estes autores, são classificadas como serviços pessoais - *personal services*. No entanto, neste documento, serviços são entendidos como cada uma das atividades que o museu oferece, e não será considerado o museu no seu todo, como uma entidade que fornece um serviço global, sinónimo de setor terciário.

O projeto de investigação aqui apresentado enquadra-se nas especificidades de uma investigação em ciências sociais, mais concretamente na vertente de gestão e planeamento em turismo. Para a escolha do tema foi tida em consideração a relevância do assunto, os interesses pessoais da investigadora, projetos futuros a desenvolver nesta área e a exequibilidade do projeto.

Este estudo torna-se relevante devido à crescente importância que este tipo de atrações (museus) tem em Portugal, principalmente nas zonas em que não se enquadra o turismo “Sol e Mar”, como uma forma de atrair turistas e prolongar a sua estada (Barros et al., 2011). Uma das formas de aumentar a duração da estada e redistribuir os fluxos turísticos para outras zonas do país é através da criação de novas atrações, ou a adaptação de atrações já existentes (Turismo de Portugal, 2013). Por isso, é dada uma atenção especial a estes tipos de atrações nas políticas de desenvolvimento de turismo (Dragicevic, Besermenji, Pivac, Ivkov-Dzigurski, & Kotic, 2013).

Outro fator importante é a aplicabilidade do estudo na área da gestão em investimentos futuros, como forma de direccionar os museus, para que estes tenham a melhor performance possível. Este estudo tem, por isso, uma aplicabilidade para os museus que estão no terreno ou para ajudar a tomar decisões em futuros museus, assim como será relevante para as empresas turísticas, as empresas de consultoria, as organizações de cooperação internacional e as instituições de ensino.

O presente trabalho difere de outros nesta área por ter uma visão mais abrangente, nomeadamente por incluir vários tipos de museus, com vários serviços e, não de apenas um, como acontece no estudo de Mariya (2014), que incide apenas sobre museus públicos que participaram num evento, o estudo de Mirko e Teufik (2005) que aborda a questão da gestão de museus e galerias de uma forma mais genérica, ou do estudo de Carvalho (2016) que apenas analisa o Museu Nacional de Arqueologia.

## 1.2 Objetivos e metodologia

O projeto tem como objetivo principal estudar o impacto de serviços extra (como, por exemplo, as lojas, o serviço educativo ou os cafés) nos museus sobre a sua performance financeira e operacional. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- i. Identificar as tipologias de gestão utilizadas nos museus;
  - a. Museu privado ou público

- b. Tipo de conteúdo
  - c. Organigrama
  - d. Marketing
  - e. Recursos humanos
  - f. Planeamento
- ii. Identificar e caracterizar os tipos de serviços extra mais utilizados nos museus;
  - a. Tipo de serviços
  - b. Características dos serviços
- iii. Quantificar o *Return of Assets* de um museu, em relação a cada serviço, nomeadamente identificar as diferenças entre serviços, e serviço que tem um impacto mais positivo sobre a performance.

Além da revisão de literatura que incide na temática dos museus, a investigação inclui um estudo empírico que implica a recolha e análise de dados primários junto de 9 museus que aceitaram participar no estudo: quatro pertencem à região norte do país, três pertencem à região centro e dois à região sul. Do total dos museus em que foram realizadas entrevistas, quatro são públicos e cinco são privados. A amostra utilizada foi não probabilística (não aleatória), por conveniência, do tipo racional ou de julgamento. Foram recolhidos dados qualitativos e quantitativos. Para além da recolha de informação documental foi realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores ou colaboradores destes museus. A informação qualitativa recolhida foi analisada através da análise de conteúdo. Foram também aplicados indicadores de performance financeira na análise dos serviços dos museus.

### 1.3 Estrutura

O projeto divide-se em duas grandes secções: uma que inclui a revisão de literatura e outra com a apresentação e análise da informação recolhida no estudo empírico. A revisão da literatura inclui duas secções: a primeira centrada nos museus, nomeadamente os conceitos, definições, classificações, entre outros; a segunda sobre gestão, mais exatamente sobre gestão de museus, os serviços que dispõem e a sua performance.

A apresentação e análise da informação recolhida resultam das conclusões obtidas nos museus que aceitaram participar no estudo. Estas conclusões estarão relacionadas com a performance dos serviços dos museus e a forma de tomada de decisão dos gestores.





## 2. Museus

### 2.1 Introdução

Neste capítulo será abordado o tema da museologia. Os conceitos, as tipologias de museus existentes, as mudanças que ocorreram ao longo dos tempos nos museus e na sua gestão, as características próprias da gestão de museus, os recursos humanos, marketing e o seu planeamento. Com destaque para a secção que aborda os serviços que existem nos museus e as suas características, assim como, os que contribuem mais e menos para as receitas e custos dos museus.

### 2.2 Conceito e contextualização

#### 2.2.1 Definição

Os museus podem ser entendidos como “instituições culturais complexas unicamente preocupadas em angariar e preservar material de património cultural e ao mesmo tempo comunicar o seu significado – quer seja arte, história, arqueologia ou espécimes científicos” (Lord & Lord, 1997, p. 3). A Comissão Internacional de Museus define museus como “instituições não lucrativas e permanentes ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, abertos ao público, que adquire, conserva, pesquisa, comunica e exhibe património tangível e intangível da humanidade e do seu ambiente para fins de ensino, estudo e diversão” (ICOM, 2007). Estas definições vão ao encontro da definição da UNESCO, da Associação de Museus Britânicos e dos Museus Americanos, que consideram que os museus são instituições não lucrativas.

Pela lei Portuguesa, o conceito de museus é o seguinte:

- 1 — Museu é uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite:
  - a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos;
  - b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade.
- 2 — Consideram-se museus as instituições, com diferentes designações, que apresentem as características e cumpram as funções museológicas previstas na presente lei para o museu, ainda que o respetivo acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da

materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico. (artigo 3º da Lei n.º 47/2004, publicada no Diário da República n.º 195 em 19 de Agosto de 2004)

Por outro lado, existem autores que consideram o termo museu algo mais abrangente, como por exemplo Falk e Dierking (1992). Estes usam o termo museu para classificar um leque de instituições educacionais informais, como os jardins zoológicos ou botânicos, centros de ciência, museus de arte ou de história, entre outras. Esta definição vai mais ao encontro da definição apoiada por Hooper-Greenhill (1992, p. 1): “a experiência de visita a um museu está mais perto da experiência de ir a um parque temático ou de diversões do que é usado pelos museus mais austeros e tradicionais”. Esta autora também defende que é errado fixar a definição de museus num só modo de gestão, visto que “olhando para a evolução passada dos museus, a sua realidade tem-se modificado muitas vezes”.

Black, (2005, p. 1) refere que “nas últimas décadas, enquanto a proteção do local e da coleção continuavam a ser a primeira prioridade, pelo menos aos olhos dos profissionais, tem havido um aumento de pressão para mudar a forma como o material é exposto ao público”. Para complementar, Gstraunthaler e Piber, (2007) acrescentam que os museus não se focam em apenas uma tarefa, mas sim em várias tarefas desenvolvidas em simultâneo que envolvem diferentes *stakeholders*.

Já Kotler, Kotler e Kotler (2008, p. 3) utilizam uma definição de museus que mistura os dois últimos parágrafos:

Muitos museus são organizados em torno das coleções. Eles partilham os objetivos de adquirir, conservar, interpretar e exibir as suas coleções de património humano ou natural para os seus visitantes. É esperado que eles preservem as suas coleções para futuras gerações. [...] Os museus são tão funcionais como interativos, são espaços recreativos e de contemplação. Normalmente, a missão dos museus é servir o seu público. Eles oferecem experiências memoráveis, ideias e atividades que não se encontram em outros locais.

Esta definição consegue agregar a abordagem mais rígida e conservadora e a nova abordagem de experiências que os museus devem incluir.

Uma outra definição engloba o que é hoje mais utilizado para definir um museu, nomeadamente um “local ou conjunto de edifícios, ou até um website, construído para receber, preservar e interpretar uma exposição ao público visitante” (Millett, 2016, p.16). Já Hooper-Greenhill (1992) considera que tudo pode ser um museu e que se encontram museus em quintas, barcos, minas de carvão, armazéns, prisões, castelos ou em casas de campo.

No entanto, não é só na sua definição que não existe consenso, mas também na sua gestão. A nova forma de gestão de museus está relacionada com a nova filosofia entre os museus, a comunidade envolvente e a sociedade. É salientada a importância dos colaboradores nos museus e é identificada uma “Velha” ou “Nova Museologia” (McCall & Gray, 2014). Por outro lado, são agora visíveis também museus com uma gestão direcionada para os visitantes ou para modelos de gestão empresarial (Colin, 2013). Anteriormente, os museus tinham apenas um propósito, mas um museu com várias vertentes permite responder melhor às necessidades da comunidade, ser mais eficiente e eficaz e, por isso, aumentar o seu valor (Jacobsen, 2013).

Numa outra perspetiva, se se perguntar a um colaborador de um museu para o definir, a resposta irá, provavelmente, estar relacionada com a coleção/exposição, os programas educativos ou a história institucional. Por outro lado, um visitante responderia que “é um bom sítio para se ir com crianças, para aprenderem sobre história”, que “o museu é um sítio maravilhoso para se levar turistas não residentes. É interessante, não muito caro e preenche o dia”, ou que “o museu é um sítio sossegado onde eu posso escapar do quotidiano” (Falk & Dierking, 1992,p.42). As definições apresentadas pelos visitantes são mais funcionais, devido à sua perceção de visitante, não é uma visão limitada, incluindo o contexto pessoal, físico e social. Esta é uma definição que privilegia o lado da experiência do visitante como um todo.

Concluindo, “os museus são mais difíceis de definir hoje do que no passado” (Kotler et al., 2008, p. 7). Se se considerar as primeiras definições, pode-se afirmar que um museu que apenas tenha exposições temporárias e que não possua nenhuma coleção, não pode ser considerado museu. Por este motivo, para este projeto irá ser considerada uma definição menos restritiva e conservadora. Os museus irão ser considerados como uma “unidade económica ou empresa que fornece certos serviços” (Frey & Meler, 2006, p. 1020).

### 2.2.2 Tipologias de museu

A classificação dos museus é muito variada, dependendo do autor e do que se quer classificar. Segundo Frey e Meler (2006), os museus podem ser classificados segundo quatro critérios: o conteúdo, a dimensão, a idade e a forma institucional. O conteúdo está relacionado com o que o museu comporta; poderá ser um museu de arte, de artefactos históricos, objetos científicos, exposições com um tema geral e/ ou um tema mais específico. Em relação à dimensão, alguns museus são enormes e conseguem atrair visitantes locais ou de locais mais longínquos, outros museus são pequenos, atraem apenas visitantes locais, têm um horário de visita limitado, os seus funcionários são amadores e servem apenas os interesses locais. A idade do museu relaciona o edifício onde o museu se encontra com a sua longevidade: existem museus situados em monumentos com séculos e existem museus recentes que impressionam pela sua arquitetura moderna. A forma institucional está relacionada com a sua administração. Alguns museus (principalmente na Europa) são geralmente públicos e têm administração governamental, mas também existem museus privados, que na sua maioria contam com apoios governamentais, o que os torna idênticos aos museus público-privados. No estudo de caso de Pop e Borza, (2016), nomeadamente nos museus da Roménia, são identificados os museus por tipo de financiamento, dimensão, tipos e coleções, o que se pode perfeitamente enquadrar na classificação acima apresentada. Black (2005) afirma que os museus variam na dimensão e nos recursos, para além das suas coleções, colaboradores, arquitetura, localização e tipologia de visitantes, criando assim mais critérios para a classificação dos museus.

Um tipo de classificação relativa à tutela é descrita por Serra (2017), sobre os museus em Portugal. Este identifica a tutela dos museus privados por associações, fundações, igreja católica, misericórdias, empresas privadas ou particulares. Já os museus públicos dividem a sua tutela pela administração central, que inclui o Ministério da Cultura e outros ministérios, organismos ou Universidades; a administração regional, que inclui a Madeira e os Açores e, por fim, a administração local, que inclui as câmaras municipais, juntas de freguesias ou assembleias distritais.

Por outro lado, os museus podem assumir uma das três seguintes formas organizacionais: organizações privadas e com fins lucrativos, organizações privadas sem fins lucrativos ou organizações públicas sem fins lucrativos. De destacar que na Europa e nos Estados Unidos o tipo de forma organizacional mais comum é a organização sem fins lucrativos. No entanto, os museus

puramente privados, museus que não recebem ajudas estatais, têm “uma maior necessidade de aumentar as suas receitas, porque a sua sobrevivência depende dos ganhos obtidos na bilheteira, no restaurante, na loja e rendimento extra obtido com doadores ou patrocinadores” (Frey & Meler, 2006, p. 1030).

Os museus podem também ser classificados através do tipo de administração que lhes é implementada, e Lord e Lord (1997) identificam quatro tipos de administrações de museus: “*line departments*”, “*arm’s length institutions*”, “*non-profitmaking or charitable organisations*” ou “*private ownership*”. Os museus “*line departments*” são aqueles que são criados a partir de organizações, universidades ou de entidades públicas que utilizam o seu conhecimento e material para o museu; os “*arm’s length institutions*” são equivalentes aos anteriores, mas têm autonomia política e financeira, não dependendo da entidade de que surgiu; os “*non-profitmaking or charitable organisations*” são geralmente usados em empresas públicas ou associações e trabalham com voluntários e donativos; e os “*private ownership*”, geralmente explorados por uma empresa privada, conseguem gerar os seus próprios ganhos (Lord & Lord, 1997, pp. 14-18).

Quando a classificação do museu se dá pelo seu conteúdo, os autores Pop e Borza, (2016, p.1) afirmam que os museus são organizações complexas “sem fins lucrativos que se diferem umas das outras em termos de financiamento, dimensão, tipo e coleções”. Para além dos museus tradicionais como os museus de arte, museus etnográficos e folclore, museus de história, museus de história natural, museus tecnológicos ou os museus mistos, têm aparecido novos tipos de museus, tais como os museus interativos, museus ecológicos e outros.

Uma classificação mais concreta é utilizada pelo Instituto Nacional de Estatística (2016), nos seus inquéritos anuais aos museus. Este classifica os museus em: museus de arte; museus de arqueologia; museus de ciências naturais e de história naturais; museus de ciências e de técnica; museus de etnografia e antropologia; museus especializados; museus de história; museus mistos e pluridisciplinares; museus de território e outros museus (ver Anexo 1 – [Tipologias de museu identificadas pelo Instituto Nacional de E](#)).

A tabela seguinte foi construída para compilar todos os tipos de classificações que existem.

Tabela 1- Classificações de museus

Tipo	Tutelas		Forma Organizacional	Tipo de administração
<b>museus de arte</b> <b>museus de arqueologia</b> <b>museus de ciências naturais e de história naturais</b> <b>museus de ciências e de técnica</b> <b>museus de etnografia e antropologia</b> <b>museus especializados</b> <b>museus de história</b> <b>museus mistos e pluridisciplinares</b> <b>museus de território e outros museus</b>  <b>Novos:</b> <b>museus interativos</b> <b>museus ecológicos</b> <b>outros</b>	<b>Museus privados:</b>	<b>Museus públicos:</b>	Organizações privadas e com fins lucrativos	<i>line departments</i> <i>“arm’s length institutions”</i>
	Associações	Ministério da Cultura e outros	Organizações privadas sem fins lucrativos	<i>“non-profitmaking”</i>
	Fundações	Ministérios	Organizações privadas sem fins lucrativos	<i>“charitable organisations”</i>
	Igreja católica	Universidades	Organizações públicas sem fins lucrativos	<i>“private ownership”</i>
	Misericórdias	Administração regional		
	Empresas privadas	Administração local		
	Particulares			Públicos Privados Público-privados
	<b>Conteúdo</b>	<b>Tamanho</b>	<b>Outras classificações</b>	
	Tema geral	Museu grande	Idade	
	Tema específico	Museu pequeno	Recursos Arquitetura Localização	

Fonte: Compilação dos diversos autores do capítulo

### 2.2.3 Museus em Portugal

É grega a origem da palavra museu (*mouseion – templo de musas*). No entanto, existem sinais de uma espécie de museus na Mesopotâmia, principalmente no que se refere a coleções e “onde cópias de antigas inscrições foram reproduzidas para uso educativo nas escolas daquele tempo” (Lewis, 2015,p.1). Os museus eram centros eruditos, religiosos, espirituais ou criativos, com poucos participantes e longe do quotidiano. Um dos primeiros museus localizava-se na Alexandria (Egipto) e funcionava como biblioteca, centro de investigação e retiro. Mas foi em Roma que os museus se começaram a associar com as coleções, mais concretamente com as recompensas que

o exército romano trazia depois das suas conquistas. Por vezes, eram visitados mediante o pagamento de uma pequena taxa (Lewis, 2015).

Em Inglaterra, a indústria museológica é maior que a indústria automóvel ou cinematográfica, e suporta diretamente cerca de 195.000 postos de trabalho (Heritage Lottery Fund & VisitBritain 2010, citado por Siu, Zhang, Dong, & Kwan, 2013). Para além disso, os museus na Europa conseguem atrair 370 milhões de visitantes por ano (Pop & Borza, 2016).

Na Europa a maior parte dos museus são organizações governamentais, já nos Estados Unidos da América a tendência é a oposta: 58% dos museus são organizações privadas, sem fins lucrativos. Em França, aproximadamente, 80% dos museus são propriedade pública (Kotler et al., 2008). Em Portugal existem vários organismos que envolvem museus, tal como a Rede Portuguesa de Museus (Direção Geral do Património e Cultura), Museus Portugal (plataforma tecnológica) ou a Comissão Nacional Portuguesa do Conselho Internacional dos Museus (ICOM).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016), em 2015, foram registados em Portugal 730 museus. No entanto, para efeitos estatísticos, o INE apenas considera os museus que cumprem os seguintes critérios:

- Critério 1: museus que têm pelo menos uma sala de exposição;
- Critério 2: museus abertos ao público (permanente ou sazonal);
- Critério 3: museus que têm pelo menos um conservador ou técnico superior (incluindo pessoal dirigente);
- Critério 4: museus que têm orçamento (ótica mínima: conhecimento do total da despesa);
- Critério 5: museus que têm inventário (ótica mínima: inventário sumário).

Por este motivo foram considerados 388 museus. Este número revela o forte crescimento de museus em Portugal, visto que, em 2000 existiam 198 museus. As tipologias de museus mais frequentes são as seguintes: museus de arte (79), museus mistos ou pluridisciplinares (61) e museus de etnologia e antropologia (59).

Em termos geográficos, 28,6% dos museus estão na região norte de Portugal (111), 25% dos museus estão na zona centro (95) e 19,33% museus estão na Zona Metropolitana de Lisboa (75). A região com menos museus do país é o Algarve, com 3,35% dos museus (13).

O número de visitantes de museus em Portugal mais que duplicou: em 2000 registaram-se 5.760 milhares de visitantes e, em 2015, 13.660 milhares de visitantes, sendo que 38,4% foram visitantes estrangeiros e 37,5% teve entrada gratuita. Os tipos de museus mais visitados foram os museus de história (25,6%), os museus de arte (23,8%) e os museus especializados (19,5%) (Figura 1).

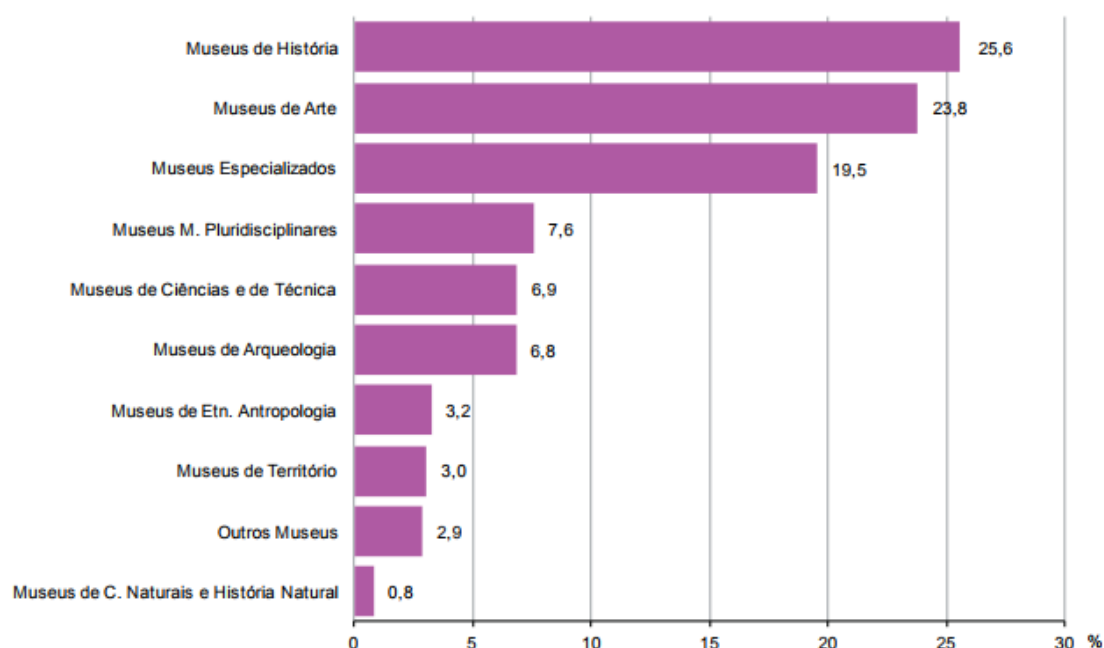


Figura 1 - Visitantes, por tipologia dos museus, em 2015

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2016, pp. 264-265)

Em 2015, os museus contavam com 4.207 colaboradores, sendo que cerca de 87% do pessoal se insere nas categorias profissionais “pessoal conservador e técnico superior” (31,7%), “outro pessoal técnico” (27,9%) e “pessoal auxiliar e operário” (27,1%). Os museus contaram também com 507 voluntários (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

Neste relatório do Instituto Nacional de Estatística é possível verificar o número de empresas que têm como atividade principal “Atividades dos museus”. De 2011 até 2014, o número de empresas veio a diminuir, começando por ter 69 empresas em 2011, e em 2014 apenas 60. A atividade económica “atividades dos museus” enquadra-se na CAE 91 – Atividades das bibliotecas, arquivos, museus e outras atividades culturais; mais especificamente na CAE 9102 – Atividades dos museus. Nesta, são identificadas as 60 empresas, das quais 54 tem menos de 10 colaboradores; os



principais gastos estão relacionados com o fornecimento de serviços externos, seguido dos gastos com o pessoal; o volume de negócios total é de 14.742 milhares de euros, sendo que a prestação de serviços representa 14.049 milhares de euros; as vendas são apenas de 694 milhares de euros; e o resultado líquido do período é de 1.210 milhares de euros (ver anexo).

Também em 2015, as atividades mais realizadas para os visitantes foram a visita orientada (365 museus) e as ações dirigidas ao público escolar (338 museus). As outras atividades estão compiladas na tabela 2.

Tabela 2 - Atividades realizadas pelos museus

<b>Atividade</b>	<b>Nº museus</b>
Visita orientada	365
Ação dirigida ao público escolar	338
Ação dirigida ao público adulto	310
Exposições temporárias	308
Atelier/oficinas/workshop	261
Conferência, seminário ou curso	206
Ação dirigida a outro tipo de público	197
Espectáculos	169
Renovação das exposições permanentes	135
Outras	50
Nenhuma	1

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, (2016)

Dos 388 museus, 303 museus têm serviço educativo e, destes, 151 está formalizado na lei orgânica. 111 museus têm um museu polinucleado. Apenas 76 museus têm personalidade jurídica própria. 191 têm a forma jurídica de administração local, 61 são museus com administração central ou regional, 12 museus são empresas municipais ou intermunicipais, 9 são empresas públicas, 38 museus são uma fundação de direito privado, 12 são empresas privadas, 12 são instituições religiosas, 3 fundações de direito público e 50 são outras entidades.

#### 2.2.4 Evolução da função dos museus

Em 1996, Macdonald (p.15) referia que “as presunções e funções a longo-prazo dos museus têm mudado na última década”. Black (2005) afirma que “os museus têm que mudar ou morrer”. Scott (2006) reforça a ideia de mudança no setor público, nos últimos 20 anos, na Austrália e na

Grã-Bretanha. Recentemente, os museus sofreram uma reorganização e mudança drástica e rápida, fazendo com que aqueles que achavam que sabiam o que eram museus e quais as suas funções ficassem chocados (Hooper-Greenhill, 1992). Os museus deixaram de ter apenas uma vertente, para passar a ser um espaço interativo, didático, com relações bilaterais; um espaço multifunção (Desvallées & Mairesse, 2013). Foram investidos fundos privados e implementadas melhorias quer em museus, quer em galerias (Davies & Heath, 2014).

Como Black (2005, pp. 266-267) refere, “os tempos mudaram e novas necessidades se levantaram – os museus hoje têm de justificar a sua existência com muito mais efetividade, têm de gerar muito mais receita própria, têm que ampliar os seus públicos, têm que refletir a sua comunidade e têm que abraçar o seu papel como instituições educativas”. Os museus passaram de locais passivos para ativos, o que causou uma mudança e reestruturação da forma de trabalho dos museus, para que estes acompanhassem as novas tendências e as novas ideias (Greenhill, 1998). Como indica Black (2005, p. 109), “os gestores dos museus têm que começar a mudar o ambiente das suas instituições”, o serviço aos visitantes terá que ser prioritário e os colaboradores formados de acordo com esta medida. Estas ideias passam também por tornar os museus sustentáveis financeiramente, o que levou a uma mudança na gestão dos museus, nomeadamente, no que diz respeito a “identificar novas maneiras de gerir estas organizações. Precisamente, os museus necessitam de encontrar novas estratégias de atração de clientes e aumentar as suas intenções de retorno” (Baccarin, 2017, p. 6).

Por exemplo, em museus sobre tecnologia ou alguma indústria, o alvo é mostrar como as máquinas funcionam; nos últimos anos os museus têm proporcionado aos seus visitantes a possibilidade de “fazer trabalhar” as máquinas ou de experimentá-las, muito comuns em centros de ciência ou em exposições científicas. Esta é uma das mudanças positivas que os museus proporcionaram: atividades de experimentação ou interativas que aumentam a atratividade dos museus e “esta tendência pode-se verificar também no nome dos museus” (Mueller, 2013, p. 521).

Nos últimos 20 anos os museus “criaram declarações de visões e missões, planos estratégicos e de marketing” (Falk & Sheppard, 2006, p. 19), algo que não acontecia antes. As mudanças registaram-se principalmente na introdução e reformulação de serviços nos museus, visto que é

visível que mesmo em museus sem fins lucrativos, há uma preocupação e acréscimo de serviços comerciais (Kotler et al., 2008).

### 2.2.5 Serviços nos museus

Os museus já não são exclusivos sobre exposições e exposições. Os programas multidisciplinares são os mais proeminentes. Programas como as visitas aos bastidores, os eventos sociais, aulas ou festivais aparecem agora em maior número. (Kotler, Kotler, & Kotler, 2008, p. 12)

Para Kotler et al. (2008), todos estes programas podem ser traduzidos como serviços que o museu dispõe para aumentar a experiência do visitante. No entanto, fazem distinção e classificam como serviços específicos do museu os seguintes serviços: visita orientada e serviço de informação; arquitetura, espaços para sentar, espaços de relaxamento e facilidades especializadas; cursos, clínicas e serviços de investigação; serviços de restauração e loja (Kotler et al., 2008). Nos museus a criação de novos produtos passa pelo desenvolvimento de novos serviços ou novas exposições, no entanto, o museu só por si é considerado um serviço (Looy et al., 2003). Por esse motivo é importante definir e caracterizar serviços no contexto deste trabalho.

Barrio, Herrero e Sanz (2009) consideram a biblioteca, o arquivo, o restauro, a visita guiada, o depósito, a página web, a sala de conferências, a cafeteria e as lojas como equipamentos e facilidades disponíveis nos museus. Por outro lado o INE (Instituto Nacional de Estatística, 2016, p. 275), e após uma atualização do seu inquérito estatístico aos museus em 2012, considera esses serviços dentro de várias categorias: (i) atividades orientadas para o visitante, como o serviço educativo como base, que pode estar formalizado pela lei orgânica ou não; e (ii) outras atividades como a “renovação da exposição permanente, exposição temporária, ação dirigida ao público escolar, ação dirigida ao público adulto, ação dirigida a outro tipo de público, conferência/ seminário/ curso, atelier/ oficina/ workshop, espetáculo, visita orientada e outra(s)”.

Edson (2015, p. 154) identifica como oportunidades de financiamento próprio: os bilhetes; a loja de recordações; os serviços de comida e bebidas; o comércio, as instalações e os serviços de turismo; as contribuições voluntárias; os patrocínios de empresas; a consolidação e fusão; publicações e pagamentos para “excursões” das agências de viagens. No entanto, existem países onde não é permitido ter este tipo de serviço. “Ainda não é permitido aos museus governamentais e civis e entidades culturais semelhantes manter as suas receitas de bilheteira ou

qualquer outro rendimento que obtenham, mas, ao invés, é-lhes exigido que paguem tudo, imediatamente, ao ministério das finanças ou à câmara municipal” (Edson, 2015, p. 154).

Os museus oferecem uma complexidade de serviços aos seus visitantes desde “orientação, informações, sítios para sentar e relaxar, serviços de restauração, *shopping*, salas de descanso, locais para troca de roupa (bebés e crianças), fontes de água, perdidos e achados e outros serviços de segurança” (Kotler et al., 2008, p. 307). Todos estes serviços são criados para que o visitante se sinta o melhor possível, que tenha uma experiência memorável. A ERGEFORMAT museus demonstra a elaboração do plano e dos fatores a ter em consideração no serviço a ser prestado num museu. É importante destacar, na figura, alguns dos serviços complementares que podem fazer parte de um museu: a hospitalidade, um bom desenho do serviço, área de descanso e de informações, *way-finding* (facilidade de orientação dentro do museu) e as lojas e restauração (Kotler et al., 2008).

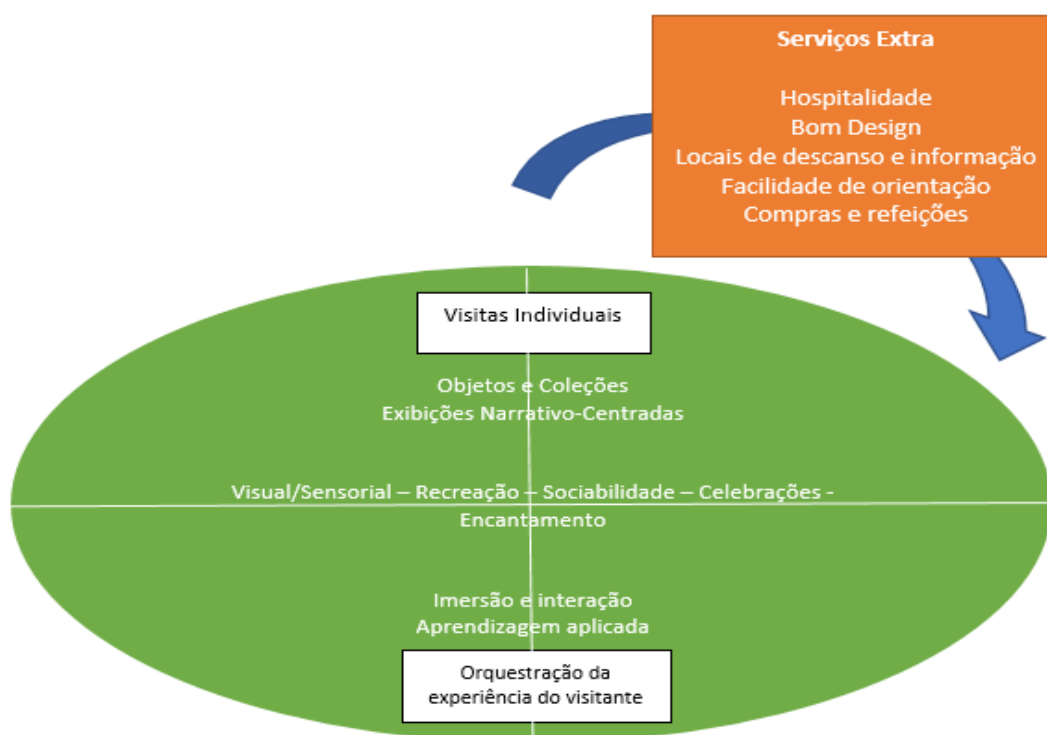


Figura 1 - Grau de design e orquestração das experiências em museus  
Fonte: Kotler et al. (2008, p. 6)

Existem diversos serviços dentro de um museu, entre os quais os programas direcionados para o público. Estes incluem as exposições, interpretação, educação, extensão e alcance, publicações, marketing e serviços para o visitante (Lord & Lord, 1997). Esta complexidade de atividades agora

oferecidas pelos museus faz com que alguns observadores afirmem que os museus estão “de pernas para o ar”. As paredes que separavam os museus da comunidade envolvente já não existem, afinal os visitantes podem jantar nos museus, fazer compras nas lojas dos museus (*merchandising*), usar a Internet para inclusive visitar o museu, participar em programas interativos, entre outras atividades (Kotler et al., 2008). Uma vasta oferta e um bom funcionamento dos serviços leva a que os visitantes tenham uma boa experiência, destacando aqui o importante papel dos colaboradores, que dão a cara por todos estes serviços: informações, vigilantes, segurança, pessoal da loja do museu ou da cafetaria (Santos, 2000).

A criação dos serviços direcionados para os seus visitantes estão completamente relacionados com as necessidades fisiológicas (necessidades básicas como “uma pausa confortável, bebidas e comida, temperatura agradável, locais para sentar, etc.”; restauração, principalmente quando a visita demora mais de 1 hora; climatização, nível de som nas exposições), necessidades de segurança (alívio do stress da viagem, dando boas informações, boa sinalização, orientação da exposição em apenas um sentido, facilidade de acesso à saída), necessidades sociais (o que inclui os colaboradores, a comunicação e as acessibilidades), as necessidades de autoestima e autorrealização (Black, 2005, pp. 32-36).

Os atributos dos serviços dos museus podem ser organizados em três grandes grupos: (i) *core product*, que é o principal serviço do museu (exibição, reputação dos artistas, exposições interativas, guias com boas capacidades de comunicação, livro guia); (ii) *expected product* (*workshops*, *staff* amigável, equipamentos interativos, taxas de bilheteira razoáveis); e (iii) *augmented product* (loja de museu atrativa, serviços de *catering*, parque de estacionamento suficiente, casas de banho suficientes, horário de abertura alargado) (Lin, 2009). No entanto, Black (2005) indica que os museus do século XXI continuam a ter o *core product* que corresponde às coleções e perícia associada, mas modifica a segunda parte. Classifica como elementos tangíveis (lojas, restaurantes, material promocional, website, orientação e sinalética, entre outros) e intangíveis (imagem externa, cortesia dos colaboradores, segurança, suportes de aprendizagem, inovação, entre outros) através dos quais cada visitante acede ao produto principal (Black, 2005).

Os serviços têm quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, e estas características também se aplicam aos serviços prestados pelos museus (Kotler et al., 2008; Black, 2005; Looy et al., 2003).

O objetivo destes serviços nos museus é aumentar o número de visitantes e utilizadores destes mesmos serviços e, conseqüentemente, aumentar a receita do museu (Mirko & Teufik, 2005; Santos, 2000). A “criação de novos serviços tem uma influência positiva em empresas com e sem fins lucrativos” (Andrews & Smith, 1996; Chen, Tsou, & Huang, 2009, citados por Siu et al., 2013). Por um lado, a criação de novos produtos e serviços e a criação de pacotes de serviços leva a que o serviço prestado aumente o seu valor, mas, por outro lado, reduz a possibilidade de escolha de serviços do consumidor (Looy et al., 2003).

Para efeitos deste trabalho considera-se que os serviços são as atividades que os museus oferecem ao seu público, nomeadamente a bilheteira *online*, as exposições temporárias, o serviço educativo, a loja, a loja *online*, a restauração, a cedência de espaços e os serviços de acessibilidades motoras e cognitivas, e os eventos.

Os **serviços educativos** são um requisito obrigatório quando se fala de museus, no entanto, estes estão mais direcionados para as crianças. Agora desperta-se para a necessidade de se ser mais abrangente: “educação contínua a pessoas de todas as idades, desde crianças muito pequenas a pessoas aposentadas mais velhas – de menos de três a mais de noventa e três anos – pode ocorrer nos museus” (Brüninghaus-Knubel, 2015, p. 129). Estes programas estão geralmente relacionados com o acervo do museu e ajudam na sua compreensão. Os recursos que podem envolver um programa educacional são “linhas cronológicas, arqueologia, objetos, pinturas, documentos, histórias, o ambiente, mapas e gráficos, artes e desenhos, teatro e dança, música, jogos e simulações ou tecnologias” (Black, 2005, p. 175).

Para a organização de serviços educativos deve-se ter em conta os seguintes fatores (Figura 2): (i) o público que se quer atingir com os diversos programas, (ii) os objetivos e os temas a serem tratados em cada programa, (iii) as ferramentas através das quais se vai desenvolver o programa, (iv) os recursos necessários e não necessários para a realização da atividade (dinheiro, espaço, número mínimo e máximo de pessoas), (v) a calendarização da atividade e (vi) o que mais é necessário, como por exemplo algum artigo, gravação, vídeo, entre outros (Brüninghaus-Knubel et al., 2015, p. 132).

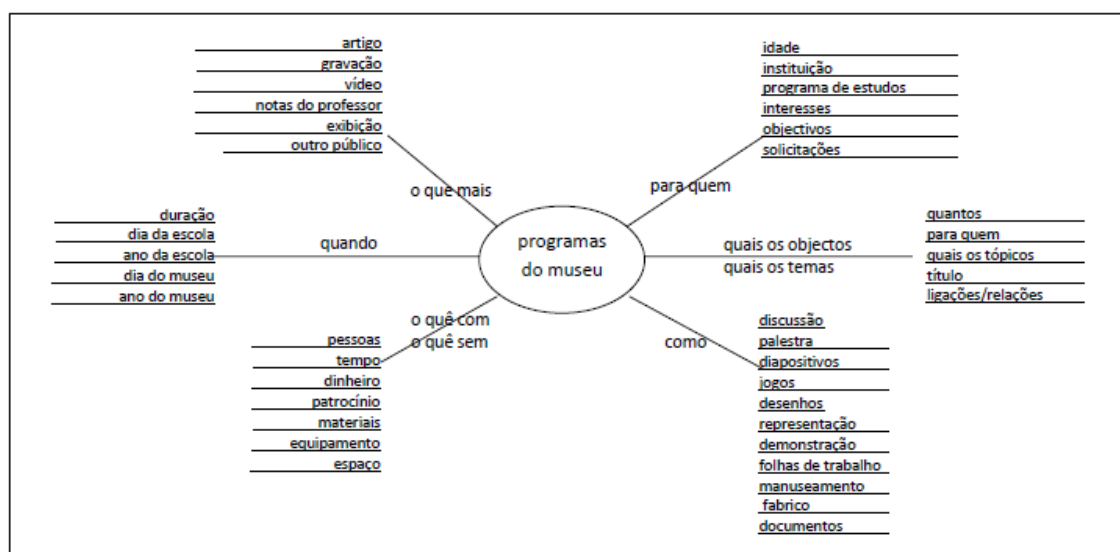


Figura 2 - Aspectos no planeamento e administração dos programas museológicos  
Fonte: Brüninghaus-Knubel et al. (2015, p. 133)

Quando os visitantes fazem uma longa viagem para chegar ao museu, ou a própria visita ao museu é demorada, serviços como cafetaria ou restaurante podem fazer toda a diferença. O tamanho e tipo de serviço oferecido irá ser de acordo com o orçamento e possibilidades do museu, visto que “nos museus mais pequenos, a receita da venda dos refrigerantes não cobre o custo total das despesas gerais do pessoal e do equipamento. No entanto, oferecer chá ou café e um bolo pode fazer toda a diferença na experiência do visitante do museu” (Woolland, 2015, p. 127).

Os **serviços de restauração** nos museus enviam uma mensagem ao público quanto à qualidade, ao preço e às condições das instalações. Se um museu oferece uma exposição sobre França, o serviço de restauração deverá servir comida francesa, isto é, ser coerente com a exibição. Assim, estes serviços são utilizados como educacionais, serviço ao público e gerador de receitas (Falk & Dierking, 1992). Existe uma variedade de serviços a nível de restauração, como os restaurantes, as cafetarias e os cafés (Kotler et al., 2008).

Estas mudanças registam-se também nas **lojas** dos museus. Anteriormente as lojas eram apenas anexos, mas agora já lhe é reconhecido o potencial; apresentam lembranças a preços acessíveis, assim como peças mais dispendiosas e de qualidade. *Merchandising* de qualidade, joias, brinquedos, entre outros, são os produtos agora encontrados nas lojas dos museus (Kotler et al., 2008), para além de guias, catálogos, réplicas ou recordações (Woolland, 2015). Um exemplo de

uma estratégia utilizada no Museu Rainha Sofia em Madrid é a admissão gratuita no museu depois das 5 da tarde, sendo necessário retirar um bilhete gratuito para a visita ao museu. O que resultou desta medida foi uma fila de espera considerável por volta desta hora, o que teve um impacto impressionante nas vendas da loja do museu, tanto antes como depois das 5 horas da tarde (Mirko & Teufik, 2005).

Os **eventos** são outro serviço que os museus agora oferecem. O estudo de Mariya (2014, p. 21) analisou o impacto de um grande evento que associou várias entidades culturais em torno de uma noite no museu. “Os eventos podem contribuir para o aumento de visitantes de diversas formas”, isto é, “noites nos museus, festivais e outros eventos estão a tornar-se cada vez mais usuais em museus de tecnologia e indústria” (Mueller, 2013, p. 523).

As **áreas ao ar livre** são outro serviço que pode ser oferecido ao visitante. Esta área pode servir para exposição de peças maiores ou mesmo um espaço de descanso e contraste com o espaço da exposição (geralmente fechado). Estes espaços podem ser também uma fonte de receitas quando se adaptam a “eventos ou pode ser alugado por contrato a privados” (Woolland, 2015, p. 127).

Por outro lado, é de realçar a conclusão do estudo de Lin (2009), que aponta que, ao contrário de estudos prévios, não é o *catering*, os eventos, os *workshops* ou as lojas que atraem mais visitantes e não visitantes, mas sim a qualidade das exposições. Neste sentido, Colombino e Nese, (2009) também apontam um “concerto dentro de um local arqueológico pode ser considerado positivo por alguns visitantes e negativo por outros”. O resultado deste estudo alerta para o fato de os visitantes preferirem serviços que otimizem a compreensão e a visita do que espaços de lazer, eventos ou um café-bar.

Outro ponto de vista está relacionado com o tipo de serviço oferecido. Se todos os museus oferecerem o mesmo tipo de serviços acaba por perder o seu valor. Por este motivo é importante conseguir oferecer serviços diferenciados aos visitantes. É neste sentido que apontam as conclusões do estudo de Siu et al. (2013); os gestores são chamados à atenção em relação à criação de serviços originais e que motivem os visitantes a criar uma relação com o museu, aumentando assim o seu valor.

Em Portugal, e segundo o estudo de Durão (2009), a maior parte dos museus já oferece serviços como biblioteca/centro de documentação, loja, auditório, espaços exteriores e espaços de



restauração e acesso para pessoas com mobilidade reduzida. Mas se, por um lado, existem serviços que geram e gastam recursos, há serviços que poderão estar disponíveis ao público, mas que não geram nenhuma receita direta, como, por exemplo, vestiários para guarda-chuvas, casacos e malas/carrinhos de bebê ou até as casas de banho (Woolland, 2015).

Concluindo, para alcançar o sucesso, “o museu e todo o seu pessoal precisam de planejar e estabelecer serviços e instalações ao visitante que melhoram o acesso público, a compreensão e o prazer das coleções. Um visitante satisfeito é a prova de uma gestão do museu bem focalizada e profissional” (Woolland, 2015, p. 127). É necessário encontrar o equilíbrio entre os serviços que o visitante já espera encontrar num museu, conseguindo sempre ter algo diferenciador e satisfazer os visitantes mais “tradicionais”, que são atraídos ao museu pela qualidade da sua exposição.

## 2.3 Gestão de museus

### 2.3.1 Novo paradigma

As funções dos museus podem ser agrupadas em dois grandes grupos, que se traduzem em seis funções: espólio (coleccionar, documentar e preservar) e atividades (pesquisar, interpretar e expor). A conciliação destas seis funções dá origem a uma sétima função: administrar (Figura 3). Esta função tenta conciliar todas as dimensões para os objetivos do museu, como o “edifício, segurança, recursos humanos, finanças, gestão do conselho administrativo, relações externas e governamentais, áreas geradoras de receitas (serviços de restauração, lojas, aluguer, bilheteira), plano a longo-prazo e desenvolvimento” (Lord & Markert, 2007, pp. 12-13). É também importante salientar que as funções deverão ser eficientes e eficazes.



Figura 3- Triângulo das funções dos museus  
Fonte: Lord & Lord (1997, p. 5, traduzido)

A figura 4 apresenta a cadeia de valor dos museus, adaptada de Porter (2006) por Kotler et al. (2008).

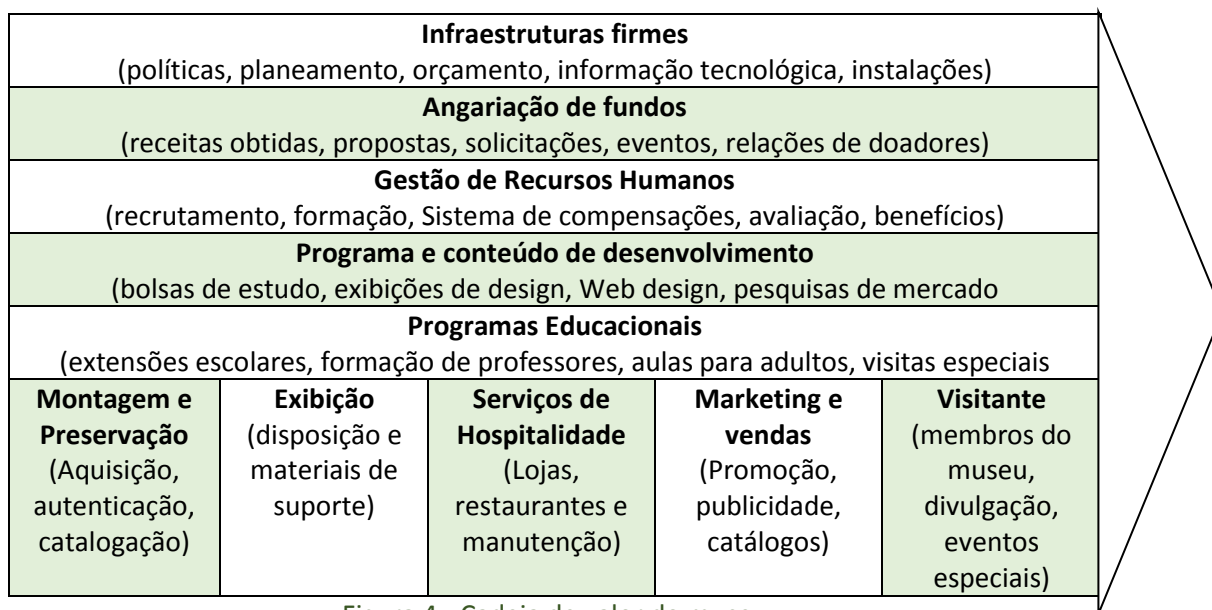


Figura 4 - Cadeia de valor do museu  
Fonte: Kotler et al. (2008, p. 59)

É muito importante que haja uma gestão e análise da performance correta dos museus, visto que, segundo o relatório *Museums in the Neighborhood: Evaluating the Socio-Economic Impact of Museums* (2006), citado por Semmel & Bittner (2009), os museus são uma importante fonte de criação de rendimento e de emprego; são a parte central do turismo cultural mas têm também repercussão económica em outras áreas; os museus podem ter um forte impacto na comunidade

onde se inserem e até transformá-la. Cabe à administração assegurar uma gestão eficiente e eficaz dos recursos disponíveis para manter e desenvolver as atividades museológicas. As fontes de financiamento poderão ser várias, desde os recursos públicos, privados ou gerados pelo próprio museu. Mas o mais importante é o museu ter uma contabilidade profissional e manter o controlo sobre atividades, programas e exposições. De destacar que “as atividades desenvolvidas para gerar receitas, não devem comprometer as normas da instituição ou prejudicar o seu público” (Lewis, 2015,p.7).

A gestão nos museus tem vindo a modificar-se. Os museus começam a ser geridos como empresas com fins lucrativos, com os respetivos objetivos delineados e estratégias para os alcançar (Pop & Borza, 2016). É esperado que os museus, entre outros objetivos, consigam “gerar receita, sejam uma atração turística, um local de encontro da comunidade, um agente de regeneração física, económica, cultural e social, um exemplar de uma prestação de serviço com qualidade e uma boa relação qualidade-preço”, entre outros (Black, 2005, p.4). Segundo Gstraunthaler e Piber (2007, p. 361), “o aumento do paradigma da administração pública e a influência do conceito de negócio tem mudado os requisitos da gestão dos museus”. Esta ideia vai ao encontro das modificações de gestão dos museus referidos por Colin (2013) e McCall e Gray (2014), para além de os museus terem uma particular forma de serem geridos (Barrio et al., 2009). Cada vez mais os museus e a sua organização têm em conta como funcionam os negócios, “competem por visitantes, publicidade e recursos” (Falk & Sheppard, 2006, p. 19).

Esta mudança passa por uma abordagem de gestão aos museus, não apenas para preservar e colecionar, mas tendo uma visão mais estratégica de negócio e direcionada para o seu cliente/visitante. E, contrariamente às definições mais conservadoras de museus, estes estão a tornar-se auto financiáveis (Siu et al., 2013) e a tentar conseguir gerar receita (Black, 2005). Neste momento, os museus são convidados a definir os seus objetivos estratégicos a longo prazo, para responder à questão do que o museu deseja ser no futuro (Mirko & Teufik, 2005). Por outro lado, Edson, (2015, p. 153) afirma que “a autoridade pode diferir e o nível de controlo financeiro pode diferir, mas poucos museus têm o controlo completo e irrestrito sobre todos os aspetos das suas finanças”.

Aliás, todas as empresas turísticas encontram-se num contexto de mudança e, segundo Gustavo (2012, p. 673), estas empresas têm sido obrigadas a selecionar “um conjunto de novas opções estratégicas que garantam a sua competitividade neste novo ambiente contextual e transacional

dos negócios turísticos”. As grandes empresas “têm optado pelo desenvolvimento do negócio, nomeadamente através do desenvolvimento da sua estrutura orgânica, de soluções *asset-light* (por exemplo através de contratos de gestão ou *franchising*), mas também através de fusões e aquisições”, principalmente no setor hoteleiro e dos transportes aéreos. Os grandes *players* têm-se destacado pelas fusões e economias de escala, enquanto as pequenas empresas destacam-se por utilizarem outros modelos de negócio, como a diferenciação, especialização e personalização.

Uma das novas estratégias é identificada como positiva para aumentar a receita dos museus. No estudo de Baccarin (2017) são analisadas as ferramentas interativas como um método que resulta na satisfação do visitante e, conseqüentemente, vontade de voltar e boa publicidade boca-a-boca, o que irá gerar mais entradas, gastos na loja e participação em eventos. Isto irá refletir-se nas receitas do museu.

Com estas mudanças, os museus sofreram alterações a nível de gestão, posicionamento e objetivos. E é de destacar que neste momento, mais do que nunca, é crescente a importância de medir a performance, a sustentabilidade do negócio, a relevância, a eficácia e a eficiência dos recursos, tanto nos setores sem fins lucrativos como nas empresas que pretendam gerar lucro (Semmel & Bittner, 2009). No setor dos museus, especialmente, porque os apoios e financiamentos públicos têm vindo a diminuir (Edson, 2015).

Para uma gestão eficaz do museu é necessária “uma responsabilidade que envolve todos os recursos e as atividades museológicas e todo o pessoal” (Edson, 2015, p. 146), já que o propósito da gestão é “facilitar decisões que levem ao alcance da missão do museu, ao cumprimento do seu mandato e à concretização de metas e objetivos de todas as suas funções” (Lord & Lord, 1997, p. 2).

### 2.3.2 Marketing

O marketing tornou-se uma ferramenta de gestão fundamental para os museus (Mork, 2015) , visto que os museus competem no mercado de lazer e recreio, que está em crescimento, mas os visitantes têm cada vez menos tempo de lazer. “Os museus têm adotado o marketing porque este oferece teoria, ferramentas e instrumentos que lhes permite aumentar os visitantes, criar uma relação com os *stakeholders* e aumentar as receitas correntes” (Kotler et al., 2008, p. 22).

Anteriormente o marketing era apenas orientado para o produto, o que ainda acontece com frequência. Em alguns casos, as exposições de museus são decididas pelos curadores e os serviços aos visitantes são descurados. O resultado é a diminuição de públicos e, quando isso acontece, verifica-se que “o verdadeiro problema é a falta de exposições atrativas e outros serviços para o visitante” Mork (2015, p. 177). Por outro lado, o marketing moderno considera primeiramente as necessidades dos clientes. O marketing é visto como uma ferramenta crucial de ligação entre os museus e os seus públicos no desenvolvimento de novos serviços, promoção do próprio museu e atração de novos visitantes (Mirko & Teufik, 2005).

A necessidade do marketing nos museus relaciona-se com o fato dos museus enfrentarem “uma competição significativa no mercado do tempo de lazer” (Kotler et al, 2008, p. 21). A figura 5 permite perceber as relações e transações que ocorrem nos museus de forma mais simples. Este esquema enquadra a competição como fator de influência nas relações dos museus.

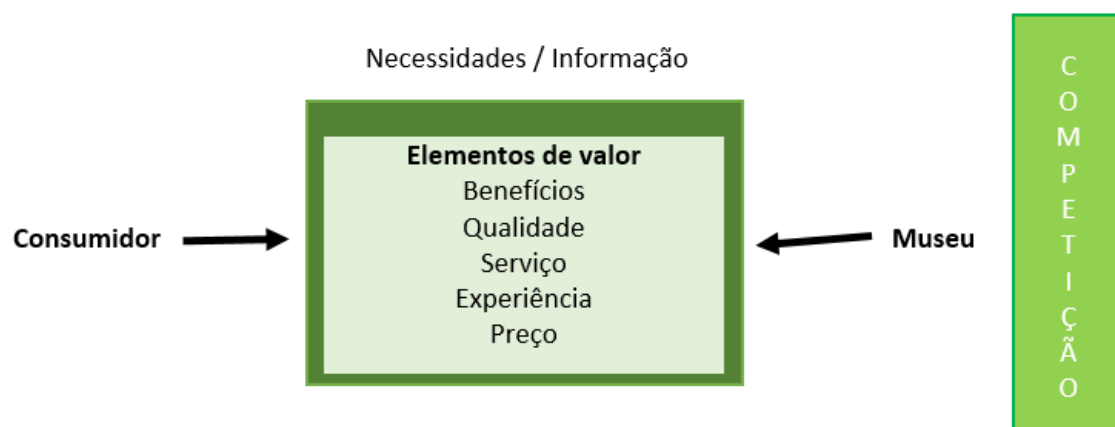


Figura 5 - Relações e transações nos museus  
Fonte: Kotler et al. (2008, p. 23)

Mork (2015) identifica as seguintes áreas do plano estratégico no que se refere ao marketing: identificação da missão e visão, análise da situação, definição dos objetivos, segmentação de mercado, promoção e controle. Quando existe gestão num museu é essencial que esteja definido o seu propósito, o que passa pela definição da missão. Esta relaciona as políticas internas e define o propósito e as ideias da organização (Lord & Lord, 1997). Para isso, as organizações deverão redigir a declaração da missão (Lord & Markert, 2007). Esta “deve ser revista regularmente e sempre que as circunstâncias autorizarem, pode ser atualizada, melhorada ou revista” (Edson, 2015,p.151). O mandato regula a relação do museu com outras instituições. As metas deverão ser definidas qualitativamente para o longo-prazo, o que equivale a 10 anos do desenvolvimento e

proteção da coleção e serviços para o visitante. Os objetivos são definidos quantitativamente para o curto prazo (um ano), incluindo o orçamento e calendarização do museu para facilitar a tomada de decisões (Lord & Lord, 1997; Lord & Markert, 2007), para além da visão que demonstra as prioridades primárias do museu, isto é, aqui o museu assume como seria a sua situação ideal (Mork, 2015). E cabe ao órgão administrativo publicitar essa missão, objetivos e políticas do museu (Cummins et al., 2015).

Na análise da situação utiliza-se o modelo da análise SWOT; os objetivos que compreendem um dos mais importantes itens do plano estratégico; a segmentação do mercado passa pela definição e divisão dos recetores em grupos-alvo; o controlo implica a análise de todos os objetivos em relação aos resultados obtidos na sua concretização (Mork, 2015).

O marketing-mix dos museus é constituído por cinco P's: o produto (exibição, programas, vendas, qualidade, design e marca), o preço (taxa de admissão, descontos), as pessoas (conselho, gestores, pessoal, equipas), a promoção (publicidade, relações públicas, marketing direto, E-comunicação, visitas promocionais) e o espaço (*place*) (canais de distribuição, localização, transportes, internet e inventário) (Kotler et al., 2008). No entanto, Mork (2015) não considera a categoria pessoas, tendo apenas as quatro áreas base do marketing-mix.

Uma gestão cuidada e desenvolvida profissionalmente do marketing só tem vantagens para o próprio museu. Mork (2015, p. 175) afirma que “os museus em muitas partes do mundo, particularmente nos países em desenvolvimento, têm um grande potencial para aumentar o número de visitantes, se existir maior ênfase na orientação de *marketing*”.

As marcas foram por muito tempo algo que se associava apenas a empresas ou produtos, com uma conotação completamente comercial/empresarial. No entanto, tem vindo a crescer a sua importância em organizações sem fins lucrativos e organizações culturais. Uma marca é sempre associada a certos valores e esses deverão ir ao encontro dos valores que o museu pretende passar (Mork, 2015).

### 2.3.3 Recursos humanos e modelos organizacionais

Segundo Lord & Lord (1997, p. 48), “o papel do diretor inclui planear, formular políticas, aprovar procedimentos e desenvolver e manter relações com outras instituições”. O gestor tem sob sua

responsabilidade uma quantidade de recursos que precisa conciliar, entre os quais recursos financeiros, humanos, exposição, entre outros.

Muitas vezes, a função de gestor recebe diferentes nomenclaturas quando se trata de um museu. Estas designações poderão ser de coordenador, diretor ou responsável (Serra, 2017). Este é “um posto chave e deve ser diretamente responsável pelos seus atos e ter acesso direto ao órgão administrativo” (Lewis , 2015, p. 7). Os poderes que o diretor possui estão relacionados com a legislação e regulamentação nacional ou local. Estes poderão ter autonomia para tomar decisões do dia-a-dia ou estas valências poderão passar pelo pessoal governamental ou da cidade (Edson, 2015). No entanto, “a função mais poderosa de um gestor eficaz é inspirar outros a fazerem parte da equipa. A transferência de poder de um ou mais para muitos envolve a delegação de tarefas e a partilha de responsabilidade” (Edson, 2015, p. 146).

Os recursos humanos de um museu podem ser remunerados ou voluntários. Independentemente desta condição, todos os recursos humanos de um museu são considerados chave para a eficácia e o seu recurso mais vital. Num museu pode facilmente “existir uma variedade muito diversa de pessoal especializado, abrangendo talvez vinte ou mais profissões especializadas”(Boylan, 2015,p.161).

Todos os recursos humanos de um museu deverão ser profissionais qualificados e deve ser-lhes proporcionada formação contínua, para que consigam responder às necessidades e responsabilidades a seu cargo nos museus (Boylan, 2015; Cummins et al., 2015).

Para Woolland (2015, p. 123), o sucesso de um museu passa muito pela interligação entre o diretor, a administração e pela nomeação de um membro da equipa como responsável pelos serviços aos visitantes. As suas principais funções são “desenvolver estruturas administrativas adequadas, estabelecer metas, estabelecer normas, avaliar pontos de sucesso e fraquezas”, para além do cumprimento do orçamento e reuniões regulares com a equipa de serviço ao visitante e com o departamento de comunicação do museu.

Uma equipa de serviços ao visitante pode incluir os rececionistas, “pessoal de segurança da galeria, pessoal de gestão de eventos especiais e pessoal da educação” (Woolland, 2015,p.123).

Todo este pessoal deverá ser facilmente identificado pelo visitante, através de algum uniforme ou acessório que os colaboradores usem.

Os museus, atualmente, necessitam de “colaboradores com conhecimentos em investigação, estudos sobre visitantes, facilidade de comunicação, turismo, visitas de grupo, iniciativa de coordenação e um outro número de capacidades” (Falk & Sheppard, 2006, p. 113). O museu ideal caracteriza-se por ter colaboradores suficientes (média de 13 colaboradores por museu), bem equipado e com boas instalações, com bastante variedade e bem controlado (Barrio et al., 2009). No entanto, os “museus continuam a ter poucos profissionais treinados como gestores do serviço de visitantes” (Black, 2005, p. 100).

É muito importante, não só no caso das equipas de serviço ao visitante, mas em todo o museu que se estabeleçam “sistemas para monitorizar e avaliar os serviços oferecidos” (Woolland, 2015,p.124).Os modelos organizacionais existentes num museu podem não ser exclusivos e podem ser combinados entre si. Os modelos mais comuns são: pirâmide hierárquica, matriz organizacional e “*task forces*”. A pirâmide hierárquica é o modelo organizacional mais convencional e o mais utilizado; são reconhecidos cargos com determinada posição de autoridade; em pequenos museus poderão surgir vários cargos para a mesma pessoa. A matriz organizacional é uma matriz que confronta as divisões gerais da organização do museu com cada programa/secção do museu. As “*task forces*” são geralmente utilizadas para um projeto específico, onde é destacado um representante de cada departamento para integrar na equipa do projeto (Lord & Lord, 1997; Mirko & Teufik, 2005).

Já para Edson (2015), a estrutura organizacional de um museu pode ser mais ou menos complexa, mas o mais importante é que se tenha uma estrutura definida e com as linhas comunicacionais estabelecidas. Existe a estrutura organizacional hierárquica que é a mais comum; uma abordagem autoritária ou vertical da gestão institucional. Esta caracteriza-se pela administração estar no topo, seguido imediatamente pelo diretor e depois o resto do pessoal. Existe também a estrutura horizontal, em que todo o pessoal tem igual acesso ao gestor/diretor. E, por último, a estrutura matriz. Esta estrutura é cada vez mais usada e passa pela delegação de tarefas a uma equipa, com um determinado responsável. De notar que, apesar destes diferentes tipos de estruturas, nota-se que “a estrutura organizacional e de gestão do museu precisa de promover um espírito de



trabalho de equipa, comunicação interna aberta e um sentido de propósito geral aceite” (Edson, 2015, p. 149).

#### 2.3.4 Planeamento e orçamento

Edson (2015, p. 153) afirma que “o processo de desenvolvimento orçamental, contabilidade dos fundos e planeamento financeiro geralmente é descrito como gestão financeira, e, enquanto as diretrizes podem ser estruturadas cuidadosamente pela autoridade administrativa, a implementação fica a cargo do diretor/gestor do museu e, subsequentemente, do pessoal.” Este será o ponto de partida para se falar do desenvolvimento orçamental nos museus, a sua contabilidade e planeamento financeiro, mas também das suas atividades.

Os orçamentos são “uma ferramenta de gestão e um documento do planeamento, definida em termos monetários” (Edson, 2015, p. 153). O orçamento indica, geralmente para o período de um ano, o montante que se espera conseguir e o que se necessita gastar para cumprir com as atividades.

Um planeamento eficaz garante qualidade e a possibilidade de melhoria nos processos e procedimentos dos museus. Dentro do planeamento existem os indicadores de performance. Estes poderão estar também incluídos no plano corporativo, podendo incluir “estatísticas, rácios, custos ou outras formas de medição do museu ou dos trabalhadores do museu” (Lord & Lord, 1997, p. 48).

O plano estratégico de um museu permite, “se bem planeado, aberto e transparente, um resultado [...] relevante, inspirador e um plano efetivo que faz a direção e os colaboradores trabalharem juntos, para os mesmos objetivos que irão levar o museu a outro patamar e melhorar a sua performance” (Lord & Markert, 2007, p. 1). Este plano deverá definir as ações do museu de três a cinco anos. Outro plano é sinalizado como anual e este pretende ser mais detalhado, são chamados de folhas de trabalho e têm a forma apresentada na tabela 3.

Tabela 3 - Exemplo de uma folha de trabalho de plano estratégico

Objetivo:				
Tarefa	Pessoal Responsável	Pessoal Suporte	Datas	Orçamento/ recursos humanos
Resultado:				
Medição da performance:				

Fonte: Lord & Markert (2007, p. 95)

Estas folhas de trabalho são “organizadas por objetivo e têm linhas para os colaboradores de cada departamento preencherem: objetivos – pequeno termo quantificável das atividades necessárias para atingir o objetivo; tarefa – os passos necessários para atingir os objetivos; pessoa ou pessoas responsáveis; recursos necessários – financeiros, humanos ou de espaços; data inicial e final; resultado esperado de cada objetivo e a medição da performance – que possa ser aplicada para determinar se o objetivo foi alcançado ou não” (Lord & Markert, 2007,p.94).

O plano de negócios é também um instrumento que ajuda a organizar todos os recursos de um museu, quer financeiros, humanos, entre outros. Se for possível incorporar Indicadores de performance, este plano ficará ainda mais enriquecido. A introdução de políticas/regulamentos para a coleção, conservação, educação, exibição, pessoal, segurança ou serviços do visitante também são um instrumento que conduz às práticas e objetivos estabelecidos nos documentos anteriores, assim como o manual de procedimentos que estabelece qual o comportamento a ter em determinada tarefa ou situação (Lord & Lord, 1997). Para Black (2005, p. 13), o plano de negócios está diretamente interligado com a projeção do número de visitantes num museu, “particularmente para os museus que não recebem receitas substanciais ou doações”.

#### 2.3.4.1 Fontes de receita e financiamento

Os clientes gastam uma parte substancial do seu orçamento [de viagens] em museus, quer na taxa de bilheteira, quer nos seus restaurantes e lojas (Frey & Meler, 2006, p. 1019).

Segundo Kotler et al. (2008), nos Estados Unidos, em 1989, a maior fonte de receitas dos museus provinha do Estado (39,2%), seguido de receitas próprias decorrentes da atividade regular

(30,4%), em terceiro lugar fundos privados ou doações (18,9%) e outros (11,5%). Em 2005, a composição da entrada de receita nos museus já se tinha modificado, sendo a maior fonte de receitas doações ou receitas privadas (35,2%), seguido das receitas diretas do museu (31%), em terceiro lugar apoios governamentais (24,1%) e, em último lugar, o investimento (9,6%).

As fontes de receita de um museu podem ser várias, tais como a bilheteira, exposições especiais, lojas física, loja *online*, serviços de restauração, contratos de cedência de imagem/nome, o turismo e as visitas turísticas, performance, cursos, eventos especiais ou publicações (Kotler et al., 2008). Vão ser analisadas mais em detalhe as sete primeiras. Os serviços são uma fonte de receitas para os museus porque quando estes estão bem organizados conseguem financiar o museu e, respetivamente, a sua conservação (Colombino & Nese, 2009).

Então, pode-se classificar os recursos financeiros no museu em duas grandes secções: os financiamentos externos e as receitas próprias. Os financiamentos externos incluem montantes atribuídos ao museu por uma entidade exterior ao museu (Serra, 2017). Mas dentro destes existe uma variedade de origens, como apresentado na figura 6. Para Kotler et al, (2008), existe uma diversidade de origens das receitas próprias: poderão surgir de exposições itinerantes, alugueres, membros do museu, entre outros. Estes, acabam por ir ao encontro de serviços que o museu pode oferecer.



Figura 6 - Fontes de Receita Própria  
Fonte: Kotler, Kotler, & Kotler (2008, p.198)

Já para Falk e Sheppard (2006), para além das fontes de receitas próprias mais tradicionais, como a bilheteira e a loja, agora os museus realizam festas de aniversário, alugam espaços, aplicam taxas de estacionamento, realizam cursos pagos, efetuam licenciamento de merchandising, organizam acampamentos de verão e acampamentos noturnos, entre outros, para aumentar a sua margem de manobra.

O estudo de Baccarin (2017) demonstra que nos museus da Fundação EDP, em Lisboa, as receitas diretas provêm em primeiro lugar da bilheteira (216.754€), em segundo lugar dos eventos realizados (59.819€) e em terceiro lugar da loja do museu (31.879€), num total de 308.452€, em 2016. Um outro estudo sobre o Museu Nacional de Arqueologia identifica como a maior fonte de receitas próprias deste museu a venda e prestação de serviços (que inclui a bilheteira), no valor de 272.848,12€, (76,45%); a venda de mercadorias atingiu os 9.292,25€ (que inclui a loja; 2,6%); o aluguer das instalações atingiu os 4.449,93€ (1,25%), num total de 356.888,81€ de receitas próprias, em 2014 (Carvalho, 2016). Para além das receitas próprias, este museu recebeu 834.687,35€ de receitas externas, ou seja 70% do valor das receitas totais.

No que respeita às receitas externas dos museus, estas podem ter a forma de mecenato, patrocínios, fundos públicos, entre outros. O mecenato cultural é “um sistema de apoio de entidades privadas a instituições e atividades culturais mediante a obtenção de contrapartidas de natureza fiscal concedidas pelo Estado” (Serra, 2017, p. 164). O patrocínio não confere benefícios fiscais, está mais relacionado com a lógica de negócio e é utilizado quando uma instituição privada procura aumentar a sua notoriedade. Outro tipo de fonte de receitas são as associações de amigos dos museus. Estas associações podem angariar e recolher fundos para o museu, para além do seu papel fundamental de interligação com a comunidade e a realização de mais atividades (Serra, 2017).

No que respeita à **bilheteira** existem várias opções. Existem museus com entrada gratuita e museus com entrada paga, que oferecem descontos especiais e geralmente um dia de visita gratuita. O aumento do preço da entrada num museu é uma estratégia para levar os visitantes (geralmente residentes perto do local do museu) a optarem por se tornarem membros do museu, onde as visitas ficam mais económicas ou até gratuitas (Kotler et al., 2008). O preço dos bilhetes dos museus é geralmente caracterizado por ter baixa elasticidade, o que significa que ao aumentar o preço de entrada, o museu consegue aumentar as suas receitas. Os preços de museus de ciências, de história natural e de jardins zoológicos são aqueles que mostram maior

sensibilidade quanto ao preço, provavelmente devido à competitividade com outras atividades de lazer (Frey & Meler, 2006).

Uma problemática se levanta quando se trata de ter bilheteira paga em museus públicos, mesmo que o valor seja simbólico. A mentalidade portuguesa acredita que, por ser um serviço prestado pelo Estado, não deve ser um serviço pago. E isto é, muitas vezes, um problema para os museus tanto públicos, como privados (Serra, 2017). No que se refere a receitas próprias, a bilheteira nos museus que pertencem ao Ministério da Cultura gera 90% dessas receitas, nos museus com tutela da administração regional o valor da bilheteira representa 75% das receitas próprias, nos museus de administração local representam 55% e nos museus não públicos a receita da bilheteira ocupa 80% das receitas próprias.

As **exibições especiais/ temporárias** representam um aumento de receitas, principalmente para os museus de arte. Estas exposições conseguem atrair novos visitantes ou visitantes habituais ao museu, o que gera receita extra. O preço da exposição pode estar incluído no bilhete da exposição permanente ou ter características próprias, como o horário, o preço, entre outros (Kotler et al., 2008).

As **lojas dos museus**, segundo Kotler et al. (2008, p. 201), são o serviço que fornece a maior percentagem de rendimentos e permitem gerar rendimentos para se cumprir a missão dos museus: “manter coleções e exposições, promover a pesquisa e conservação e fornecer programas educacionais [...] a diferentes públicos”. No entanto, os autores seguem outros autores defendem que as lojas podem representar cerca de 1/3 do orçamento operacional dos museus. Para além das lojas localizadas nos próprios museus, existem lojas fora deste espaço, como, por exemplo, o Museu Metropolitano de Arte da Cidade de Nova Iorque: este museu tem 80 lojas nos Estados Unidos e 30 lojas na Europa, Ásia, México e Austrália. Nas lojas são vendidos produtos da marca (*merchandising* de alta qualidade, desenvolvido com base na marca do museu) e a possibilidade de se tornar membro do museu (Kotler et al., 2008). Este *merchandising* terá de ter margens líquidas no mínimo de 100% (Serra, 2017).

As lojas eram criadas como suporte financeiro do museu, mas neste momento transformaram-se, e passaram a ser um local com missão educativa e um local de oportunidades (Mottner & Ford, 2005). Para além da sua importância financeira crescente, é também um meio de promoção do

próprio museu (Serra, 2017). No entanto, em Portugal, e segundo o estudo de Carvalho (2016) sobre o Museu Nacional de Arqueologia, em 2014, cada visitante gastou em média 0,11€, o que não é um valor relevante. O **e-comércio** é o aproveitamento do site e redes sociais do museu para disponibilizar bilhetes, produtos à distância, dar informações ou fazer publicidade ao museu (Kotler et al., 2008).

No que respeita aos **serviços de restauração**, Merritt (2006, citado por Kotler et al., 2008) concluiu que 54% dos museus de arte nos Estados Unidos têm serviços completos de restauração. O espaço pode ser gerido pelo museu ou uma entidade externa, dependendo dos seus objetivos. Os fatores que ajudam a que o restaurante seja rentável são a localização próxima da entrada e com acesso direto à rua, o desenvolvimento de um restaurante que se torne parte da experiência do visitante, sendo coerente com a exposição, e o fornecimento de serviços de *catering*.

Os **contratos de cedência de imagem/marca** podem ser outra fonte de receita para os museus. Pode ser licenciada uma imagem como, por exemplo, a Mona Lisa (nome usado numa empresa de vinho) ou autorizar a utilização de uma imagem por outra indústria (Kotler et al., 2008). É ainda identificado, mas muito menos usual, a obtenção de receitas através de filmagens ou documentários. Os documentários são geralmente televisivos e não costumam criar problemas, geralmente funcionando como publicidade gratuita ao museu. Já as filmagens costumam ser pedidas por produtoras privadas e com fins comerciais; por este motivo poderá e deverá ser pedido um valor elevado pela utilização das imagens do museu (Serra, 2017).

A **cedência de espaços** tem cada vez mais visibilidade no que respeita às fontes de receitas próprias dos museus. Deverão ser estabelecidas tabelas de preços e apenas deverão ser permitidos eventos ou atividades que não perturbem o normal funcionamento do museu e que, de alguma forma, estejam relacionados com este. Normalmente, a cedência dos espaços resulta em jantares, receções, concertos, festivais de música e outros espetáculos, lançamento de livros, entre outros. Deve-se evitar “pedidos que tenham um cariz fortemente comercial, como o lançamento de novos produtos, e nunca associar essas marcas ou artigos ao museu” (Serra, 2017, p. 157).

O **turismo e as visitas turísticas** são fundamentais para que os museus tenham visitantes. As parcerias com hotéis, visitas guiadas, festivais e centros de acolhimento de turistas destacam-se

pelo elevado número de visitantes que conseguem atrair (Kotler et al., 2008), assim como a existência de serviços de restauro para o público em geral, a publicação e edição de livros, o fornecimento de serviços de *baby-sitting* e a venda por correspondência (Serra, 2017).

Estes espaços podem ser geridos pelo próprio museu ou por terceiros através de concessões. Estes poderão transformar-se em receitas para o museu através do pagamento de uma renda de aluguer do espaço ou através de uma percentagem da atividade (Serra, 2017). No entanto, é importante referir que a gestão das atividades realizadas por terceiros deverá estar sempre em diálogo com a gestão do museu, para assim serem coerentes e garantirem um serviço de qualidade prestado em todos os departamentos do museu.

Concluindo, “museus que têm comodidades como serviços de restauração, lojas de presentes com *merchandising* de qualidade e salas IMAX, juntamente com áreas de descanso e colaboradores simpáticos, conseguem estender o período de tempo que o visitante passa no museu e, como resultado, a possibilidade de aumentar o seu consumo neste espaço” (Kotler et al., 2008, p. 201). Isto vai ao encontro da visão de Diamond (1986, citado por Santos, 2000), que observou que 20% do tempo total da visita é passado em locais fora do local de exposição principal, como as casas de banho, café, loja, entre outras. Outra curiosidade é que em vez de diminuir o tempo de visita à exposição, estes locais de descanso tendem a aumentar o tempo da visita.

Outro tipo de receitas é identificado por Kotler et al (2008) e estas poderão ser geradas por doadores, apoio governamental, voluntários, parcerias, membros (Figura 7). A estas receitas podem-se chamar receitas externas, que são todas aquelas que não são produzidas pelo próprio museu.



Figura 7 - Recursos atrativos para os museus  
Fonte: Kotler et al (2008, p. 206)

#### 2.3.4.2 Custos

Os custos podem ser analisados de duas formas: (i) pelo lado da oferta, que será considerado o custo dos museus; e (ii) pelo lado da procura, que será o custo dos visitantes. Na perspetiva da oferta, segundo Frey e Meler (2006), os custos dos museus têm características diferentes de todas as outras entidades de serviços. Os museus têm elevados custos fixos, quer com a manutenção e conservação da exposição ou do edifício, quer com os recursos humanos ou seguros. Os custos fixos são sempre muito elevados e apenas uma pequena percentagem representa os custos variáveis. Por outro lado, é perceptível que, com o aumento do número de visitantes, os custos fixos unitários vão diminuindo. Outra característica dos museus é terem um custo marginal perto de zero. Quando um museu abre uma nova exposição, não existe um custo extra por cada visitante a mais, apenas existe o custo da abertura da exposição.

Os custos dinâmicos são também conhecidos como *cost disease*. Estes custos estão relacionados com a produtividade e diminuição dos custos. Por exemplo, usar câmaras de vigilância, utilizar *outsourcing* em algumas atividades, entre outras. Os museus têm também custos de alta oportunidade. Estes custos referem-se às próprias coleções que geralmente são o seu maior bem. Estes bens podem ser vendidos e transformados em dinheiro. Para além dos bens, o edifício onde está o museu também pode ser considerado um custo com alta oportunidade devido aos seus usos alternativos.

Merritt (2003, 2006, citado por Kotler et al., 2008) analisou os custos de museus nos Estados Unidos da América, entre 2002 e 2005, e conclui que os custos operacionais aumentam proporcionalmente com os custos totais dos museus. Os custos totais foram divididos em três tipologias: (i) *fundraising* (captação de fundos relacionada com brindes, campanhas, eventos para angariação de fundos, entre outros), (ii) gestão geral (despesas de administração, manutenção do edifício, recursos humanos e marketing) e (iii) despesas diretas do museu (programas educacionais, exposições, manutenção da coleção ou pesquisas). Em 2005, as despesas dos museus repartiam-se da seguinte forma: 45,7% em gestão geral, 45,5% em despesas diretas do museu e 4,5% em angariação de fundos.

No estudo de Baccarin (2017), sobre os museus da Fundação EDP, são identificados como maiores custos os custos com o pessoal (4.181.198€), os custos operacionais e de seguida os custos de comunicação. Este valor representava um total de 5.644.668€, em 2016, significando 42% do total



dos custos da fundação. Um outro estudo sobre o Museu Nacional de Arqueologia identificou que, em 2014, o maior custo do museu era o custo com o pessoal 879 254,61€ (73,79%), seguido de fornecimentos e serviços externos 291.763,82€ (24,49%), num total de 1.191.576,16€ de custos (Carvalho, 2016).

Por outro lado, “quando um museu, ou o seu organismo de tutela, se vê obrigado à contenção de custos, existem três alternativas: emagrecer a estrutura e/ou as atividades, aumentar o valor dos bilhetes de ingresso, ou diversificar as fontes de receita, para cobrir os gastos” (Carvalho, 2016, p. 30).

Se por um lado, a bilheteira é uma fonte de receita para o museu, por outro, é considerada um custo para o visitante. E para além do custo com a admissão no museu são considerados o custo de oportunidade relativamente ao tempo despendido e o preço de atividades alternativas (Black, 2005; Frey & Meler, 2006). Estes custos são também classificados como custos funcionais, que incluem “a qualidade dos produtos, os serviços e os benefícios totais oferecidos pelo museu”; e os custos psíquicos, que incluem “o tempo e o esforço consumido para chegar ao museu e a possível frustração que pode acompanhar a visita” (Kotler et al; 2008, p. 23). O preço da entrada do museu já foi referido anteriormente. O custo de oportunidade para o visitante não é só o tempo passado no museu, mas também o tempo que demora a chegar ao museu. O preço das atividades alternativas relaciona todas as atividades de lazer que poderiam ser satisfeitas com o mesmo valor, seja outros museus, atividades menos diretas como uma ida ao teatro, jantar num restaurante ou passar tempo em casa de um amigo. Para um turista, o custo de toda a envolvente (viagens, hotéis, restaurantes) também irá influenciar na decisão de visita do museu (Black, 2005; Frey & Meler, 2006). De realçar que o maior passatempo dos tempos livres no Reino Unido, em primeiro lugar, é ver televisão e, em segundo, passear no *shopping*. Por este motivo, “museus e galerias precisam urgentemente de moldar a sua imagem externa para ir ao encontro das necessidades da procura dos consumidores atuais e tornarem-se pelo menos tão atrativos para o potencial visitante como os *shoppings* ou cafés” (Black, 2005, p. 38).

### 2.3.5 Avaliação da performance de serviços

Para que se consiga perceber o impacto que os serviços têm sobre a performance dos museus é necessário analisar também o tipo de avaliações que os próprios museus realizam. Se, por um

lado, tem crescido a necessidade de criação de receita própria, e, por outro, tem-se registado uma modificação da gestão nos museus, é importante perceber como se avaliam os resultados.

Lin (2009, p. 105) afirma que “é importante que os museus identifiquem os fatores críticos da performance dos serviços que geram a satisfação dos visitantes, que entendam realmente as necessidades dos visitantes e o design do serviço que satisfaz essas necessidades”. Outra vantagem da aplicação de metodologias de avaliação nos museus está relacionada com a possibilidade deste trabalhar com mais eficácia e eficiência, o que irá tornar a organização mais forte, mais saudável, mais eficiente, mais estratégica e, conseqüentemente, mais competitiva (Millett, 2016).

Existem museus que apenas avaliam as suas atividades, porque é aquilo sobre o qual têm mais controlo. Depois de avaliadas as atividades, o seu resultado “é usado para melhorar as atividades futuras através da compreensão dos programas já existentes” (Diamond, 1999, p. 17).

Todos os museus deverão ter um plano financeiro apropriado, controlá-lo e analisá-lo (Falk & Sheppard, 2006). A avaliação dos museus pode-se estabelecer por valores tangíveis, como o valor de mercado, mas também por valores intangíveis ou inquantificáveis. É o caso da Casa de Anne Frank, na Alemanha, com alto valor simbólico para a humanidade, mas muito difícil de quantificar. É, por isso, algo difícil de se estabelecer/medir não só pela diversidade de museus que existe, mas também, por vezes, de se encontrar valores intangíveis num museu, pelo seu valor simbólico (Jacobsen, 2013). O valor económico de um museu poderá ser facilmente calculado através de indicadores económicos, como, por exemplo, o número de turistas da região, as vendas do café, loja ou restaurante, mas ao mesmo tempo existem valores culturais que não são mensuráveis. (Thomas Gstraunthaler & Piber, 2012).

São, por isso, identificadas as três razões **principais para a dificuldade da medição da performance** num museu: (i) lidam com diversos tipos de recursos, muitos dos quais não se conseguem medir, nem quantificar devido à sua natureza qualitativa e heterogenia; (ii) o seu objetivo é fornecer um produto múltiplo e complexo, o que nem sempre é tangível ou de natureza comercial; e (iii) as suas instituições são quase sempre públicas ou organizações sem fins lucrativos, em que o lucro não pode ser medido apenas em aspetos financeiros e não representa necessariamente uma gestão de sucesso (Barrio et al., 2009), para além de se ter em conta o tamanho da coleção do museu e a sua estrutura organizacional (Pop & Borza, 2016).

A medição da performance em museus é, geralmente, feita com recurso a indicadores financeiros, que foram desenhados e são utilizados para a gestão de empresas. A sua finalidade é mostrar os custos da organização e falham na demonstração de captação de receitas (Gstraunthaler & Piber, 2007).

Em relação à avaliação da performance em empresas de serviços, Looy et al. (2003) sugerem um sistema que permite medir indicadores financeiros e não financeiros. Se apenas forem considerados indicadores financeiros, a performance da empresa não seria avaliada corretamente. Por este motivo, a combinação dos dois é a forma mais realista e atualizada para se avaliar uma empresa que presta serviços. Se a cadeia de valor dos serviços se baseia na satisfação dos colaboradores, que leva à satisfação dos clientes, o que influencia a performance financeira, é de máxima importância considerar os indicadores não económicos para prevenir situações de potencial declínio financeiro. Por estes motivos, um sistema de avaliação representa, de forma mais equilibrada, a performance de uma empresa de serviços.

Existem dois modelos que são geralmente utilizados neste tipo de avaliações: *Balanced Scorecard* (BSC) e o *European Foundation for Quality Management's Excellence Model* (EFQM).

O *Balanced Scorecard* é sugerido por Looy et al. (2003), Gstraunthaler e Piber, (2007) e Zorloni (2010) como medidor da performance em serviços e em museus, respetivamente. “Organizada em quatro diferentes perspetivas, sendo possível ser adicionadas ou retiradas conforme as necessidades da organização: financeira, cliente, processo de negócio e inovação/aprendizagem e crescimento” (Looy et al., 2003, p. 375). Este permite que através da missão, dos objetivos e das estratégias, os gestores consigam compreender quais os critérios de medição de performance com vista ao sucesso competitivo da empresa (Figura 8). O BSC é principalmente um mecanismo de implementação de estratégia, mas é possível implementar a nível operacional (marketing, recursos humanos e operações) ou corporativo (Departamento de Gestão de Recursos Humanos).

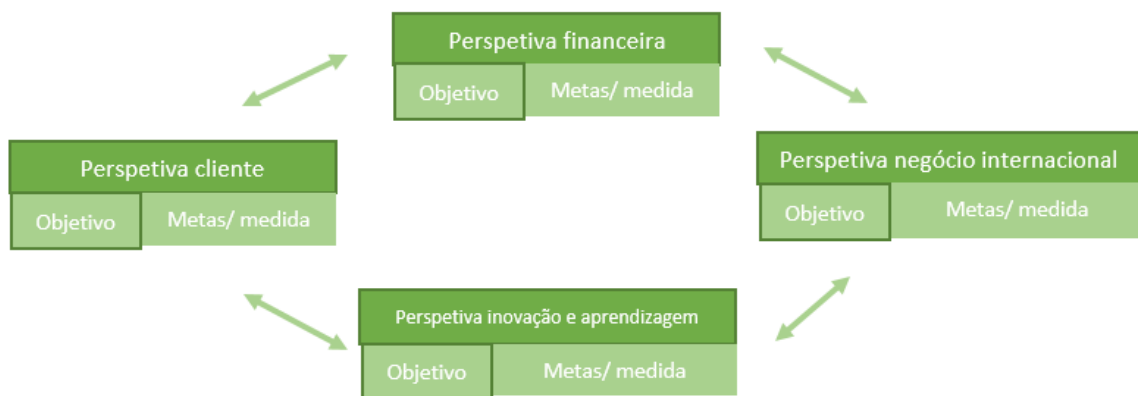


Figura 8 - O *Balanced Scorecard* (adaptado)  
 Fonte: Looy et al. (2003; p. 376)

Zorloni (2010) sugere mesmo que este seja o método de avaliação de performance entre museus, devido à sua abrangência de parâmetros. Este é utilizado em negócios com ou sem fins lucrativos, em agências governamentais e é uma ferramenta que permite alinhar as atividades da organização com a sua visão e estratégias e, monitorizar a performance organizacional com os objetivos propostos.

O *European Foundation for Quality Management's Excellence Model* baseia-se em nove critérios organizados em dois grandes grupos: fatores e resultados, como se verifica na Figura 9 - *EFQM Excellent Model*.



Figura 9 - *EFQM Excellent Model*  
 Fonte: Looy et al. (2003, p. 377)

Para se avaliar os serviços é necessário conjugar diferentes avaliações de performance, tendo como base a cadeia de valor dos serviços: colaboradores, clientes e capacidade operacional. Depois destas três vertentes analisadas e avaliadas é possível fazer uma avaliação geral através da integração dos resultados obtidos (Looy et al., 2003).

A performance dos museus é medida através de diversos indicadores. Para além da componente social, a aquisição de mais recursos financeiros resulta na diminuição da dependência dos museus. Estes recursos terão de ser geridos de forma eficaz e eficiente. Os custos dos museus são facilmente avaliados e comparados, no entanto, os proveitos e a eficácia “(...) apenas podem ser avaliados com conhecimento especializado e opinião pessoal *judgement*. Estes não podem ser analisados sem opinião pessoal” (Gstraunthaler & Piber, 2007, p. 366).

A técnica de avaliação dos pontos fortes e fracos de produtos ou serviços, chamada de Análise Importância Performance (IPA) é uma ferramenta económica que permite aos gestores alocar os recursos disponíveis nas áreas que têm melhor desempenho. Utiliza uma matriz onde são identificados os atributos mais importantes para os visitantes e os que têm menor impacto. De acordo com a Performance o eixo horizontal localiza a performance dos atributos no que respeita à satisfação e o eixo vertical localiza a importância do atributo quanto à expectativa.

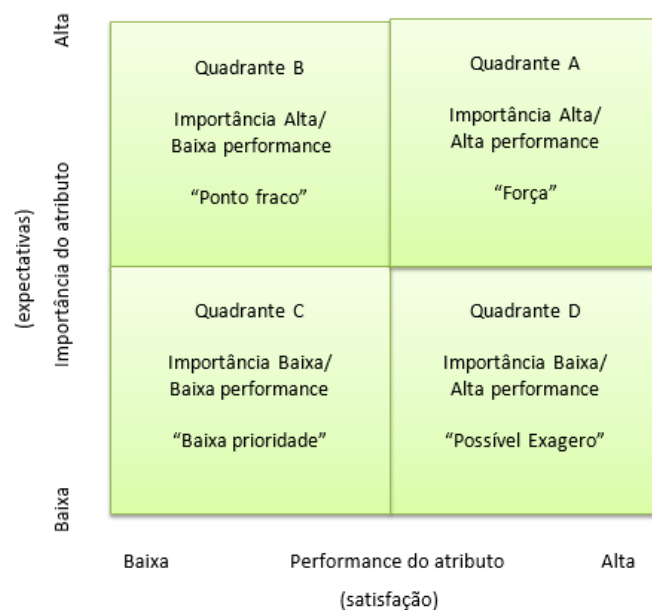


Figura 10 - Análise da Importância – Performance  
Fonte: Lin (2009, p. 108, tradução nossa)

A avaliação da performance financeira, segundo Zorloni (2010), é relativamente fácil de calcular, através do indicador económico *Return of Investment* (ROI) para as empresas. No entanto, para os museus a avaliação é mais subjetiva e complexa. Devido à complexidade de parâmetros quantitativos e qualitativos que vão ao encontro dos objetivos dos museus é preciso considerar todos estes fatores para fazer uma avaliação correta e completa.

Para Camarero e Garrido, (2009, p. 852), “a dimensão económica, para além de gerar recursos, inclui aspetos como o número de visitantes, performance operacional, criação de postos de trabalho ou a geração de receita”. Pop e Borza (2016) sugerem a medição da sustentabilidade de museus, também em termos económicos, e utilizam indicadores económico/sociais (Tabela 4). Estes indicadores fazem sentido quando se quer comparar museus. Os seus resultados podem ser facilmente analisados e comparados (Pop & Borza, 2016).

**Tabela 4 - Indicadores financeiros para museus**

<b>14</b>	Produtividade de trabalho 1: Número de eventos/Número de colaboradores
<b>15</b>	Produtividade de trabalho 2: Número de exposições temporárias/Número de colaboradores
<b>16</b>	Produtividade de trabalho 3: Número de visitantes/Número de colaboradores
<b>17</b>	Produtividade de trabalho 4: Número de visitantes online únicos por ano/Número de colaboradores
<b>18</b>	Eficiência do uso dos recursos financeiros: Número de visitantes/Total despesas
<b>19</b>	Eficiência do uso de recursos material: Número de visitantes/Área de exibição
<b>20</b>	Atratividade dos recursos eletrónicos do museu: Número de visitantes online únicos por ano/Número de publicações
<b>21</b>	Envolvimento de voluntários: Número de horas trabalhadas por voluntários por ano/ Número de visitantes
<b>22</b>	Produtividade do capital: Receita própria/Total objetos exibidos por ano
<b>23</b>	Conceção dos recursos financeiros: Objetos exibidos por ano/ Total despesas
<b>29</b>	Produtividade laboral 5 (valor): Receita própria/Número de colaboradores
<b>30</b>	Capacidade de autofinanciamento: Receita própria/Total receitas (%)
<b>31</b>	Liquidação quantitativa do merchandising (calculado individualmente para cada tipo de produto): Vendas anuais de merchandising (peças)/ Quantidade manufatura ou vendida (peças) (%)
<b>32</b>	Valor líquido de merchandising: Valor anual vendas de merchandising/ valor de merchandising em armazém
<b>33</b>	Correlação entre o número de turistas da cidade ou área e número de visitante do museu (esta medida quantifica a contribuição do desenvolvimento económico da área)

Fonte: Pop & Borza (2016, p. 21)

Já Mottner & Ford (2005) utilizam no seu estudo para avaliação do desempenho financeiro geral de lojas nos museus, as vendas por metro quadrado - este indicador permite ser comparado com

outros indicadores, e citam Theobald (2000) para referir que comparar os valores líquidos do lucro pode ser complicado devido à impossibilidade de acesso aos valores ou devido ao seu cálculo incorreto. No entanto, se os museus não são 100% iguais, a comparação do número de visitantes (número absoluto) é irrelevante (Pop & Borza, 2016).

## 2.4 Conclusão

Os museus têm vindo a sofrer grandes alterações no seu conceito, assim como, a sua gestão.

Tende-se a uma visão de museu mais abrangente e não a tradicional noção de museu. Equiparam-se museus a espaços de aprendizagem, e de diversão.

Os museus começam a oferecer determinados serviços que já são esperados pelo seu público. Destaca-se aqui o equilíbrio entre o que é esperado pelo visitante e a originalidade dos serviços apresentados pelos museus. Alguns destes serviços são desenvolvidos para o conforto e qualidade da experiência do visitante e outros como fonte de receitas próprias do museu.

Existe uma diversidade de metodologias de análise de performance nos museus, o que dificulta quando se quer comparar museus diferentes. Outra dificuldade é a de quantificar valores que não são quantificáveis, como a importância histórica de um certo local. No entanto, as ferramentas mais utilizadas para a avaliação da performance interna de cada museu são o *Balance Scorecard*, o *European Foundation for Quality Management's Excellence Model* ou indicadores estabelecidos pelos próprios museus, quer económicos, quer não económicos.





## 3. Metodologia

### 3.1 Introdução

Para desenvolver a metodologia deste trabalho foi necessário investigar estudos equivalentes nesta área. Na revisão de estudos empíricos são exatamente apresentados esses estudos e as suas características. De seguida, é apresentada a metodologia que foi aplicada e, finalmente, como foram analisados os dados recolhidos.

### 3.2 Revisão de estudos empíricos

Existem já diversos estudos que abordam a importância dos serviços extra na performance dos museus, mas de uma forma distinta à abordada neste documento. O estudo de Mariya (2014) incide sobre um conjunto de museus públicos que participaram num evento em larga escala em São Petersburgo. Este estudo relata a influência de um evento num conjunto de museus e foram estipuladas várias fases. Inicialmente foram selecionados 11 museus, o que resultou em 370 questionários válidos. O questionário tinha 13 perguntas (abertas e fechadas) relacionadas com o comportamento do visitante, satisfação e questões demográficas. Para se analisar os resultados foi feita uma análise de correlação. As perguntas abertas foram primeiramente categorizadas e recodificadas. Na segunda fase foram realizadas 12 entrevistas (perguntas abertas) a gestores de entidades culturais sobre motivação, expectativas e impacto do evento. Uma das hipóteses colocadas neste estudo era se os eventos organizados nos museus atraíam novos visitantes.

Já autores como Mirko e Teufik (2005) abordam a questão da gestão de museus e galerias de uma forma mais genérica, ressaltando o fato de que uma boa estratégia de gestão é a chave de sucesso para estes serviços culturais e, principalmente, que um museu deixou de ser apenas um espaço de exposição e que a tendência é ter mais serviços associados, como um espaço de venda de recordações e livros, restaurantes, cafés, entre outros.

No entanto, o estudo de Colombino e Nesse (2009) demonstra que os inquiridos no Museu Arqueológico de Salerno estavam mais interessados em serviços que otimizassem a acessibilidade e compreensão do espaço (serviço educativo, laboratório, visitas guiadas), do que na criação de eventos, espaços de entretenimento ou um café-bar. Por este motivo, é necessário criar os serviços adequados ao tipo de público que o museu tem.

Na pesquisa sobre origem, ideias e limitações da “nova museologia” e expectativas dos serviços prestados por museus, McCall e Gray (2014) utilizaram na sua metodologia 112 entrevistas qualitativas a colaboradores de museus na Grã-Bretanha. As técnicas utilizadas na entrevista foram uma combinação entre a entrevista semiestruturada e aberta. Para além da observação direta durante 32 dias em 17 museus.

Mottner e Ford (2005) fizeram um estudo que, entre outros, tinha o objetivo de avaliar o impacto da estratégia de marketing das lojas dos museus, quer a nível financeiro, quer a nível educacional. Para conseguirem fazer a avaliação a nível financeiro optaram por classificar as estratégias numa escala de Likert de 7 pontos. O desempenho financeiro geral foi medido através do valor das vendas por metro quadrado, assim como o lucro líquido das lojas (sendo que este, por vezes, não estava disponível). Estes autores apenas usaram um indicador financeiro e, por isso, alertam para possíveis disparidades que possam existir.

Já o estudo realizado por Scott (2006) sobre o valor e impacto dos museus utilizou o método de Delphi na sua investigação. Em 2002, a gestão dos orçamentos dos museus nacionais da Áustria passou a ser de cada museu e não do governo. Depois desta mudança, Gstraunthaler e Piber (2007) fizeram um estudo sobre a performance desses museus através de 15 entrevistas a peritos, entre os quais gestores de museus. As análises e comparações foram realizadas através de ferramenta de medição de performance: *Balanced Scorecard*.

Por outro lado, Zorloni (2010), no seu estudo sobre indicadores de performance de gestão em museus de arte visual, esclarece que existem mecanismos que permitem quantificar a performance financeira, através dos ganhos e retorno de investimento, mas que avaliar e comparar o desempenho de museus é bastante mais complexo. No seu estudo utilizou métodos qualitativos: entrevista em profundidade, semiestruturada, baseada nos fatores críticos de sucesso, com a duração de 60 minutos cada. As entrevistas foram transcritas e analisadas. Também foram analisados relatórios internos, apresentações à imprensa e planos estratégicos. Todos os dados foram categorizados e organizados por temas. A amostra era composta por 38 gestores de museus e três associados.

Um estudo mais recente é o de Carvalho (2016). Para este estudo foi realizado um estágio e nele foi elaborado um relatório sobre o tema “Gestão de museus: O caso do Museu Nacional de

Arqueologia”. Este analisou os recursos financeiros, a gestão dos recursos humanos, o marketing, o planeamento e a análise SWOT do Museu Nacional de Arqueologia.

Um outro estudo é o de Camarero e Garrido, (2009, pp. 862-863) em que analisaram a performance dos museus em Espanha, através de questionários. Uma das primeiras conclusões a que chegaram é que “os resultados sociais influenciam os resultados económicos e vice-versa”. Concluíram também que “ao contrário das experiências de marketing de empresas com fins lucrativos, um museu sem fins lucrativos que aplica uma orientação para o cliente, aparentemente não significa aumento da performance económica”.

Em relação a este trabalho, o estudo com mais semelhanças em termos de objetivos é o estudo de Zorloni (2010), apesar de este ter feito entrevistas em profundidade, o que não irá acontecer no presente estudo. Este estudo será diferente visto que irá abranger vários museus em Portugal, quer privados, quer públicos e os seus vários serviços.

### 3.3 Metodologia utilizada

São três as fases de um projeto de investigação em turismo: preparação da investigação, a recolha de informação e a análise e discussão de resultados (Silva & Pinto, 1999), podendo depois ser subdividido em outras fases. Este trabalho é composto pela revisão da literatura e um estudo empírico, com recurso à recolha e análise de dados primários e de documentos disponibilizados pelos museus.

A revisão da literatura, fundamental para a fundamentação e preparação do estudo empírico, foi feita com recurso a relatórios, livros, artigos científicos, *sites* oficiais, entre outras fontes de informação, sendo, portanto, utilizadas fontes de informação secundárias. As palavras-chave mais utilizadas nas pesquisas *online* foram *museum*, *performance*, *business*, *accounting* e *service*. Destacam-se aqui algumas organizações que disponibilizam informações relevantes para a investigação: Turismo de Portugal, UNESCO, Instituto Nacional de Estatística, Comissão Internacional de Museus, Associação dos Museus Britânicos e a Associação de Museus Americanos.

O tipo de metodologia aplicada neste projeto é de carácter qualitativo. Esta metodologia pretende compreender fenómenos num contexto concreto, permite um nível mais aprofundado

de detalhe face à metodologia quantitativa e permite comparar os diferentes casos analisados (Diamond, 1999). Este tipo de metodologia “explora atitudes, comportamentos e experiências através de métodos como a entrevista ou o *focus grupo*” (Dawson, 2010, p. 14). É, por isso, potencialmente o método mais indicado para esta investigação. As principais desvantagens da metodologia qualitativa são o tempo que levam a ser realizadas, impossibilidade de fazer generalizações e a subjetividade. A análise qualitativa de dados é “sobre fazer sentido em relação ao que os dados dizem sobre a questão de investigação” (Altinay & Paraskevas, 2008, p. 167).

### 3.3.1 Recolha de dados

A investigação foi realizada junto de alguns museus portugueses e foi recolhida informação primária, através de entrevista e informação secundária (Dawson, 2010). O método de amostragem foi não probabilístico (não aleatório), por conveniência, do tipo racional ou de julgamento. Foram selecionados museus que tinham pelo menos um serviço adicional e esta constatação foi feita através do *site* do próprio museu/organização.

Foram contactados através de *emails* formais com um pedido de colaboração e explicação dos objetivos do estudo um total 29 de museus (Apêndice 1), dos quais quatro deram uma resposta negativa, 12 deram uma resposta positiva e 13 não responderam. Em alguns casos foram dadas respostas positivas, mas que se seguiram de um desinteresse por parte dos museus, para a realização da recolha de dados. Por este motivo foram realizadas nove entrevistas de forma presencial e no espaço físico dos museus identificados na tabela 5. As entrevistas tiveram uma duração de 30 minutos a 90 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas.

Tabela 5 – Instituições entrevistadas

Data	Entidade	Localização
14 de setembro de 2017	Museu dos Transportes e Comunicações	Alfândega, Porto
21 de setembro de 2017	World of Discoveries	Porto
26 de setembro de 2017	Museu de Portimão	Algarve
27 de setembro de 2017	Museu de S. Brás de Alportel	Algarve
3 de outubro de 2017	Museu Conimbriga	Condeixa-a-Nova
3 de outubro de 2017	Museu Romano de Sicó PO.RO.S	Condeixa-a-Nova
6 de outubro de 2017	Museu do Papel	Santa Maria da Feira
10 de outubro de 2017	Museu Vista Alegre	Ílhavo
13 de outubro de 2017	Museu do Douro	Peso da Régua

Fonte: Elaboração Própria

No início de cada entrevista foram assinados dois documentos: um que autorizava a gravação da entrevista e outro que definia o grau de anonimato que a entidade pretendia em relação aos dados e entrevista (Apêndices 2 e 3).

A vantagem da escolha da amostra não probabilística foi a facilidade de ter museus com as especificidades pretendidas para o estudo. A desvantagem foi a não colaboração de muitos museus no estudo. Altinay e Paraskevas, (2008, p. 95) afirmam mesmo que “no mundo real de pesquisa do turismo e hotelaria, a amostra probabilística é muito difícil de atingir”.

O instrumento da recolha de informação primária foi a entrevista semiestruturada direcionada aos gestores ou colaboradores dos museus selecionados. Os entrevistados, que ocupam cargos diversificados na estrutura organizacional do museu, foram o próprio diretor/ gestor/ coordenador, ou responsáveis pelos serviços educativos, pela administração, finanças ou recursos-humanos. Esta diversidade de entrevistados está diretamente relacionada com a disponibilidade dos museus. O pedido de entrevista foi encaminhado a quem se considerou ser mais conveniente e que estivesse disponível.

A entrevista exigiu a preparação de um guião (Apêndice 4), em que cada pergunta tem um objetivo. A entrevista semiestruturada tem como vantagem dar liberdade ao entrevistado e ao entrevistador de responderem às questões pela ordem que lhes seja mais conveniente, ajudando na fluidez da conversa, assim como a possibilidade de introduzir novas questões que sejam pertinentes durante a entrevista (Altinay & Paraskevas, 2008; Dawson, 2010; Diamond, 1999).

A entrevista incluiu quatro momentos: o primeiro refere-se à introdução, onde se faz uma apresentação pessoal, explicam-se as razões pelas quais estamos a fazer a entrevista, garante-se a confidencialidade dos dados, pede-se permissão para gravar a entrevista, esclarecem-se conceitos chave e alerta-se para o fato de não existirem respostas corretas ou erradas; o segundo momento diz respeito à formulação de uma pergunta genérica para introduzir o tema e perceber se o entrevistado percebe qual o assunto a ser abordado; no terceiro momento são colocadas as questões do guião previamente formuladas; e o quarto momento encerra-se a entrevista (Dawson, 2010).

Antes da concretização de cada entrevista foi levada a cabo uma recolha e análise de dados que estavam disponíveis no *site* de cada instituição, de modo a direcionar a entrevista de acordo com as suas características, adaptando-se assim cada entrevista à realidade do museu.

O guião da entrevista encontra-se subdividido em três grandes temas que vão ao encontro dos três grandes objetivos desta investigação. O primeiro tema está relacionado com a gestão do museu, o segundo tema com os serviços que disponibilizam, tiveram ou gostariam de ter, e, por último, sobre a avaliação que é realizada no museu sobre a performance operacional e financeira.

Depois do entrevistador apresentado e explicados os objetivos da entrevista, foi feito um enquadramento sobre o museu: ano de abertura, tipo de museu, número de trabalhadores, dimensão, horário e tipologia de visitantes, para que assim se compreenda o meio em que o museu está inserido. Depois de levantadas as informações base sobre os museus, foi iniciada a entrevista propriamente dita.

Para poder identificar as tipologias de gestão utilizadas nos museus, questionou-se quanto ao tipo de gestão que os museus praticam, qual a sua importância, o seu nível de autossustentabilidade e sobre os seus organigramas. Foram também abordadas questões sobre o marketing, o gestor, o planeamento de atividades, a existência ou não de políticas e regulamentos e sobre as parcerias, assim como acerca da sua maior fonte de receitas e custos. Estas perguntas são relevantes para que se entenda como funciona a gestão dos museus entrevistados, respondendo ao primeiro objetivo do trabalho. Estes pontos foram abordados por Lord e Lord (1997), quanto ao tipo de administração; Frey e Meler (2006), no que refere ao conteúdo, dimensão, idade e forma institucional; Colin (2013), quanto ao tipo de gestão; Instituto Nacional de Estatística (2016), quanto à classificação dos museus; Pop e Borza (2016), no que respeita ao financiamento, dimensão, tipo e coleções; e finalmente Serra (2017), que esclarece os diferentes tipos de tutelas.

O segundo objetivo pretende identificar e caracterizar os tipos de serviços que estão disponíveis em cada museu. Começou-se por fazer uma pergunta de opinião pessoal sobre “o que são serviços extra/adicionais?”, afinal estes podem ser vistos de diversos pontos de vista como comprovam Kotler, Kotler e Kotler (2008) e Looy, Gemmel e Dierdonck, (2003). Depois de dada a opinião, foram tratados cada um dos serviços que o museu dispõe individualmente. No final desta descrição foi ainda apurada a existência ou não de um serviço diferenciador, importância evidenciada por Siu, Zhang, Dong e Kwan (2013), e se já tinha ocorrido algum serviço ‘falhar’.

Na terceira parte sobre a medição da performance nos museus, os entrevistados foram inquiridos sobre, primeiramente, se existe algum tipo de avaliação a este nível. Se a resposta fosse negativa, tentava-se apurar o porquê; se a resposta fosse positiva, apuravam-se quais os indicadores utilizados.

Para além das entrevistas, foram solicitados também dados relativos a regulamentos internos, dados estatísticos e, quando disponibilizados, dados financeiros do museu. Estes também foram alvo de análise.

### 3.2.2 Análise de dados

A análise dos dados foi realizada depois de recolhida a informação (entrevista e documentos), através da análise de conteúdo. Esta técnica permite analisar dados primários e secundários não estatísticos e compará-los. Depois de obter os dados é importante a sua organização, e, para isso, existem programas como o NVivo ou o webQDA. No entanto, devido ao seu custo e ao reduzido número de entrevistas a realizar, esta organização foi realizada com as entrevistas impressas (Word), sendo feita a sua categorização. A categorização da análise da entrevista foi realizada de acordo com as respostas dadas. Foram tidos em consideração padrões e exceções. A descrição dos resultados inclui associações com a literatura e transcrição de excertos de algumas entrevistas. Decorrentes dos resultados, foram também apresentadas as principais conclusões, contribuições e aplicações do estudo (Altinay & Paraskevas, 2008; Diamond, 1999). Optou-se, por uma questão de confidencialidade, atribuir aos museus um código (E1, E2, ...), no que respeita às transcrições das declarações dadas durante as entrevistas. Os dados mais concretos sobre cada museu estão devidamente identificados e organizados em tabelas.

Os dados quantitativos obtidos nos relatórios de gestão ou outros documentos disponibilizados pelos museus foram organizados em tabelas e foram trabalhados os cálculos em Excel.

## 3.4 Conclusões

Existem alguns estudos que abordam a performance dos museus, mas de formas distintas a este documento. Depois de analisados os estudos já existentes foi decidido realizar uma investigação qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas e documentos disponibilizados pelos museus. Através do método de amostragem não probabilístico chegou-se à conversa com 9 museus portugueses.

Os dados recolhidos foram analisados através da análise de conteúdo. Foi feita uma categorização das entrevistas em word e os cálculos foram realizados em Excel.



## 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

### 4.1 Introdução

Depois de entrevistados 9 museus são aqui apresentados os principais resultados das entrevistas e da análise da documentação disponibilizada pelos museus. A apresentação, análise e discussão dos resultados foi estruturada por temas, seguindo a ordem do guião da entrevista, que está igualmente de acordo com os objetivos deste trabalho. A primeira parte deste capítulo apresenta brevemente os museus entrevistados. A segunda parte descreve, por temas, como é a gestão destes museus. a terceira parte descreve os serviços e a quarta a análise da performance nestes museus.

### 4.2 Apresentação dos museus entrevistados

Os museus que foram alvo do estudo contêm vários serviços que se encontram disponíveis ao público, assim como têm tutelas variadas e tipologias diferentes (Tabela 6). Um dos aspetos mais relevantes é a sua efetivamente diversidade de museus.

Dos museus inquiridos, quatro pertencem à região norte do país, três pertencem à região centro e dois à região sul. Do total dos museus em que foram realizadas entrevistas, quatro são públicos e cinco são privados, existindo em cada uma destas categorias uma diversidade de formas de gestão. Optou-se por uma classificação simplista nestes dois grupos, apesar de haver situações em que os museus são camarários, mas geridos por órgãos privados (classificando-se nestas situações os museus como privados, para melhor organização da informação a analisar).

Tabela 6 - Principais características dos museus entrevistados

Entidades	Tipologia museológica	Privado ou público	Ano de abertura	Nº de colaboradores	Preços do bilhete normal	Rede Nacional de Museus	Rede Regional de Museus
Museu Conimbriga	Monográfico	Público	1962	37	4,50€	✓	
Museu de Portimão	Território	Público	2008	26	3,00€	✓	✓
Museu do Douro	Território	Privado	2008	27	6,00€		✓
Museu do Papel	Industrial	Público	2001	7	1,50€		
Museu do Traje	Social	Privado	1982/84	3	2,00€		✓
Museu dos Transportes e Comunicações	Ciência e tecnologia	Privado	2000	12	7,50€	✓	
Museu Romano de Sícó PO.RO.S	Interpretação	Público	2017	5	5,00€		

Museu Vista Alegre	Industrial	Privado	1947	7	6,00€		
World of Discoveries, Museu Interactivo e Parque Temático	Museu Interactivo	Privado	2014	20	14,00 €		

Fonte: Elaboração Própria

## 4.3 Gestão dos museus

### 4.3.1 Tipologia de gestão

O primeiro objetivo do presente trabalho é identificar as tipologias de gestão utilizadas nos museus. Como descrito anteriormente, a classificação dos museus pode ser bastante díspar, dependendo do autor que se considera ou do que se pretenda classificar.

Segundo Frey e Meler (2006), os museus podem ser classificados através dos quatro seguintes critérios: o conteúdo, a dimensão, a idade e a forma institucional. O conteúdo dos museus, onde se realizaram as entrevistas para o presente estudo, é diverso, destacando-se apenas o facto de terem sido analisados dois museus que se classificam como museus do território e outros dois que se classificam como museus industriais.

A longevidade dos museus onde foram realizadas entrevistas é muito díspar entre si: desde um museu que abriu em maio de 2017, até um outro museu com mais de 50 anos. De destacar igualmente que um dos museus entrevistados foi completamente renovado o ano passado; três museus apresentam menos de 10 anos; dois museus têm menos de 20 anos; e, três museus abriram ao público há mais de 20 anos (incluindo o museu que foi renovado).

Quanto à forma institucional, do total de museus incluídos neste estudo: quatro são instituições completamente públicas (um pertence à tutela da Direção Geral do Património e Cultura, e três são de tutela municipal); duas instituições completamente privadas (uma empresa e um que pertence à Santa Casa da Misericórdia); e, três museus que se poderão classificar como mistos (um museu sob a tutela de uma associação privada mas instalado numa propriedade estatal, um museu camarário de gestão privada e, um museu gerido por uma Fundação Pública de direito privado).

Esta classificação vai ao encontro da classificação apresentada por Serra (2017), relativa à tutela, sobre os museus em Portugal. O autor identifica a tutela dos museus privados por associações, fundações, misericórdias, empresas privadas ou particulares.

Já os museus públicos dividem as suas tutelas por administração central, que inclui o ministério da cultura e outros ministérios, a administração local, que inclui as câmaras municipais. Um exemplo de como funciona um museu municipal foi dado por um entrevistado *“O museu é do município. Portanto, **nós não geramos receitas para realizar as nossas próprias atividades**. As receitas entram na Câmara, sempre que é necessário fazer algum tipo de atividade, portanto, a própria Câmara, acaba por pagar todos os serviços que são necessários; ordenados de pessoal, todas as exposições, todos os materiais que são necessários, é tudo pago pela Câmara Municipal. Nós **não temos qualquer receita própria**.”* (E3).

Por outro lado, temos o depoimento de como funciona um museu que pertence à Direção Geral do Património e Cultura, *“é muito simples, até é simples de mais. Ou seja, nós neste momento estamos a trabalhar com o orçamento zero. Ou seja, **a gestão não é feita por nós**, a gestão é feita pela entidade tutelar. [...] **os museus perderam a autonomia no que diz respeito à sua gestão de receitas próprias**. [...] Os museus públicos nacionais, neste momento não têm autonomia de gestão.”* (E5).

#### 4.3.1.1 Autonomia e impacto na gestão

Complementarmente, um dos entrevistados refere um potencial constrangimento relacionado com a tipologia de gestão dos museus, a autonomia: *“Nós somos museu municipal, portanto, a tutela é do município [...]. A estrutura é inteiramente de gestão da autarquia.”; “A questão da gestão deste museu, tem sido um assunto que está constantemente em cima da mesa, porque... As **estruturas municipais são estruturas muito pesadas**.”; “estamos a falar aqui de uma situação, parece-me a mim, a médio prazo que será incomportável.”* (E6).

A questão da autonomia é igualmente referida por dois entrevistados como algo importante e vantajoso: *“é bom que nós possamos ter uma boa autonomia de gestão, em termos financeiros, em termos de gestão de programação cultural, etc., etc.”* (E4); *“E **esta gestão privada é que permite ter essa flexibilidade na parte da própria gestão e na parte da própria vida da instituição**.”* (E9)

Adicionalmente, são referidas possíveis alternativas, adaptações, às tipologias de gestão anteriormente mencionadas: *“uma associação sem fins lucrativos, à semelhança por exemplo do exploratório de Coimbra, por exemplo; pode ser uma fundação, como tantas outras, como*

*Alcobaça, por exemplo o CIBA [...]. Pode ser uma empresa municipal. Portanto, são os três modelos que me parece que existam em Portugal.”* (E6). Resumido, de acordo com Edson (2015, p.153) “a autoridade pode diferir e o nível de controlo financeiro pode diferir, mas poucos museus têm o controlo completo e irrestrito sobre todos os aspetos das suas finanças”.

#### 4.3.1.2 Autossustentabilidade

De acordo com os autores Pop e Borza (2016), os museus começam a ser geridos como empresas com fins lucrativos, com os respetivos objetivos delineados e estratégias para os alcançar. No entanto, nenhum dos entrevistados admitiu que a gestão dos seus museus fosse efetuada com objetivo de obtenção de lucro, exceto um entrevistado de um museu de gestão privada que afirmou “*Nos seus Estatutos não..., mas, ..., sim, tem uma gestão privada e funcional, sim tem uma gestão privada com fins lucrativos, também.*” (E8). Isto vai ao encontro do que afirmam.

Siu et al. (2013) afirmam que, contrariamente às definições mais conservadoras de museus, estes estão a tornar-se autofinanciáveis, no entanto, todos os museus entrevistados referiram-se como não são autossustentáveis, com a exceção de uma resposta pouco segura: “*Deduzo que sim. É uma informação que nós não temos também. Não sabemos.*” (E2), de um museu privado.

No entanto, os museus demonstram essa preocupação, criam estratégias para a alcançar e sabem qual a meta que deverão atingir, como é demonstrado nos excertos seguintes:

*“Ainda não. Ainda não. (...) mas, tenta-se, de fato, caminhar, pelo menos, para a sustentabilidade no seu todo, conseguindo através da atividade do centro de congressos, conseguir um rendimento, que permita a associação, equilibrar a sua balança.”* (E1).

*“Não. Posso-lhe dizer que não é e nós andamos nos 50% de autofinanciamento. Estamos um bocadinho acima da média do que são os museus nacionais”.* (E5)

*“As contas dizem que (nós fizemos estudos de impacto financeiro) só aos 60 mil visitantes é que começamos a não dar prejuízo. Portanto, começamos a cobrir os encargos do museu, portanto, manutenção, recursos humanos, etc., etc..., temos que trabalhar”* (E6);

*“Não, não é autofinanciável. O que tentamos fazer é diminuir o grau de dependência de subvenções públicas, através das nossas receitas, das nossas disponibilidades, para que não estejamos também tão vulneráveis a situações de dificuldades económicas do*

*próprio país, para que consigamos ter essa almofada de alguma sustentabilidade, e é esse o objetivo que pretendemos atingir” (E9).*

Este testemunho vai ao encontro do que a literatura diz sobre a dependência das subvenções públicas como explicam Serra, (2017) e Kotler et al, (2008).

#### 4.3.1.3 Estrutura organizacional

As estruturas organizacionais encontradas nos museus entrevistados, com base na classificação dada por Edson (2015), são as seguintes: a estrutura organizacional hierárquica é a mais comum:

*“Diretor e depois os vários responsáveis por cada uma das áreas: operações, loja, bilheteira, manutenção do espaço. E depois todos os colaboradores que se integram em cada um dos espaços.” (E2);*

*“Tem um diretor científico, que era o antigo diretor, que se reformou entretanto (...) Tem uma chefe de divisão que sou eu. (...). Depois, a divisão é composta por a divisão de museu, património e arquivo histórico. (...). No que diz respeito ao imaterial temos uma antropóloga, que trabalha com a comunidade. Depois dentro do património imóvel, temos o tal setor do património que faz o levantamento de todo o património imóvel que existe. E depois temos a área da arqueologia, temos uma arqueóloga que colabora com a comunidade (...)” (E3).*

Na estrutura horizontal enquadra-se um dos museus entrevistados: *“há o diretor, há os técnicos superiores, há os assistentes técnicos e técnicos assistente operacional. [...] acaba por entrar tudo assim por uma **linha muito horizontal**, tendo em conta que há um diretor de serviço e depois os restantes funcionários dividem-se apenas por estas três categorias” (E5).*

E na estrutura matriz, temos um exemplo de um dos museus entrevistados: *“Temos a chefe e depois, temos toda a nossa equipa. Portanto, temos dois técnicos superiores, temos também dois assistentes técnicas e 1 assistente operacional. [A equipa] Respondem diretamente à chefe, mas também depende (...) das tarefas que forem desenvolvidas.” (E7).*

Foi ainda possível identificar um dos museus entrevistados como não tendo um organigrama: *“Há uma estrutura, **não há propriamente um organigrama**, [...] porque somos poucos e todos fazemos tudo, não é?”; “O problema de quando há uma equipa pequena é que de fato as pessoas têm de ser **polivalentes**. Têm que chegar um bocadinho a tudo.” (E6).*

Adicionalmente, um entrevistado afirmou que: “*eu costumo dizer, não tenho problemas nenhuns em dizer que sou um **espaço que as pessoas se divirtam** e com isso esperamos que as pessoas aprendam, e que voltem, essencialmente, que voltem*” (E6). Esta afirmação vai ao encontro de Hooper-Greenhill (1992, p. 1) “A experiência de visita a um museu está mais perto da experiência de ir a um parque temático ou de diversões do que é usado pelos museus mais austeros e tradicionais”.

Um aspeto referido em quase todas as entrevistas é a polivalência de todos os colaboradores dentro do museu:

*“Dado o número de elementos que a equipa tem, a **polivalência** tem que existir”, “12 colaboradores (3 colaboradores pontuais) - receção e acolhimento, vigilância de exposições, coordenação, museologia, biblioteca, serviço educativo” (E1);*

*“Temos tarefas bastante diversificadas, sim. Somos **muito polivalentes**. Felizmente, felizmente. Muito maleáveis” (E2);*

*“Depois os colegas... todos fazemos visitas, até eu, portanto é assim... o nosso primeiro objetivo é dar resposta ao público!”; “O problema de quando há uma equipa pequena é que de fato **as pessoas têm de ser polivalentes**. Têm que chegar um bocadinho a tudo.” (E6).*

O número de trabalhadores dos museus entrevistados consegue ser bastante díspar: quatro museus têm menos de dez funcionários, sendo que o Museu de Conimbriga é o que regista um maior número de funcionários (37), e o Museu do Traje o menor número de colaboradores (3), apesar deste último contar com um grande número de voluntários e estagiários. A média de funcionários nos museus do setor público é de 20,4 e no setor privado 10,5. Nota-se aqui que existem mais recursos humanos nos museus do setor público (sendo necessário considerar as diferenças em termos de dimensão e atividades dos diferentes museus).

#### 4.3.2 Marketing

Apesar do que Mork et al. (2015) e Kotler, Kotler, & Kotler (2008) afirmam sobre a crescente importância e aplicação das ‘práticas’ de marketing nos museus, a realidade mostra que apenas um museu tem um profissional destacado para a área do marketing, em outros casos existe apenas o profissional de design e/ou comunicação, ou simplesmente não existe e essas tarefas são da responsabilidade do coordenador, como demonstram os seguintes excertos:

*“Na equipa (...) do museu, não temos ninguém dessa área” (E1);*

*“Mais ou menos. Temos um colaborador que é de design... comunicação. Design e comunicação. E temos uma na área comercial, também” (E2);*

*“Temos uma pessoa responsável pela comunicação do museu, que é da câmara. Trabalha connosco mesmo aqui” (E3);*

*“Eu não tenho ainda ninguém, há coisas de extrema responsabilidade que eu (coordenadora) ainda não consigo delegar. Portanto, tudo o que seja: redes sociais, promoção marketing, protocolos, eu acho que está tudo centrado em mim. Ainda...” (E6).*

#### 4.3.3 Planeamento e avaliação

O planeamento de atividades dos museus é geralmente realizado anualmente, e, preparado até setembro/outubro do ano anterior. Este planeamento é geralmente também levado a uma posição ou organização hierárquica superior para ser aprovado. A exceção consiste num museu privado que adota uma organização trimestral das atividades: *“É assim, há aqueles momentos do ano, em que nós, à partida já temos definidos (...) mas não está tudo fixo já anualmente... vamos depois também, progressivamente (...). A nível trimestral, não sei.... Pode-se dizer que sim.” (E2).*

O planeamento é geralmente pouco rigoroso e passível de alterações ao longo do ano, mas existem museus onde há mais rigor: *“São definidos os objetivos, datas e depois até os relatórios de avaliação, relativamente ao desempenho e às atividades que são realizadas” (E1).*

Relativamente ao estabelecimento de objetivos: *“Existem objetivos e metas em algumas áreas (...) mais quantificáveis, e quando falamos em indicadores: nº de participantes, nº de visitantes e nº de crianças envolvidas na atividade; ou relacionadas com questões comerciais: nº de vendas, objetivos de vendas a atingir naquele período, naquele mês... existe! Nós definimos essas metas” (E9).* Esta caracterização do planeamento vai ao encontro da descrita por Lord & Markert (2007) sobre a elaboração de estratégias a curto-prazo nos museus, através das folhas de trabalho.

Quando questionados sobre orçamentos, a medição da performance, sustentabilidade do negócio, a eficiência e a eficácia, os entrevistados responderam que o orçamento poderia não ser exclusivo do museu, mas estar integrado na sua “casa mãe” e por isso, não têm controlo nem acesso a esses dados: *“Há o tal, do orçamento geral, da associação (...) e, portanto, há alguns dados que, por exemplo, o valor que é obtido pela bilheteira, por exemplo” (E1).* Outra afirmação revela um dos problemas relacionados com a gestão financeira dos museus, através do

consequente excerto: “A nível financeiro, é sempre, vai sempre **a nível superior**” (E7), o que vai ao encontro do que defende Edson (2015, p.153) “a autoridade pode diferir e o nível de controlo financeiro pode diferir, mas poucos museus têm o controlo completo e irrestrito sobre todos os aspetos das suas finanças”.

O *Balanced-Score Card* é sugerido pelos autores Looy et al. (2003), Gstraunthaler e Piber (2007) e Zorloni (2010) como um instrumento medidor da performance em serviços e em museus, respetivamente, mas é apenas utilizada por um dos museus, como demonstra o seguinte excerto: “Nós em relação a estratégias quer ao nível de recursos humanos, quer ao nível de avaliação, nós seguimos um bocadinho **uma matriz do Balance-Scorecard**, em que nós definimos esse tipo de metas e objetivos, em função daquilo que são as perspetivas definidas para a fundação” (E9).

As vantagens da avaliação são apontadas por um entrevistado “A avaliação tem essas vantagens, ser proactiva, melhorar desempenhos, evitar erros futuros, situações que são acauteladas por se ter feito essa avaliação e não se vão cometer, no futuro, para além das questões motivacionais” (E9).

#### 4.3.4 Políticas e regulamentos

A maioria dos museus contém regulamentos e políticas internas, até porque são exigidos pela Lei-quadro dos museus. Para Lord e Lord (1997), a introdução de políticas/regulamentos para a coleção, conservação, educação, exibição, pessoal, segurança ou serviços do visitante também são um instrumento que conduz às práticas e ao atingir dos objetivos estabelecidos nos documentos anteriores, assim como, o manual de procedimentos que estabelece qual o comportamento a ter em determinada tarefa ou situação.

As parcerias são consideradas como muito relevantes para Kotler et al. (2008), visto que são fundamentais para que os museus tenham visitantes: as parcerias com hotéis, visitas guiadas, festivais, parcerias com centros de acolhimento de turistas destaca-se pelo elevado número de visitantes que consegue atrair. Isto vai ao encontro do que testemunham os entrevistados:

*“As parcerias são fundamentais. (...) Parte da nossa programação cultural é desenvolvida através de parcerias. Tanto com empresas, entidades locais, como entidades promotoras de cultura” (E5);*

*“As parcerias são bastante importantes! Não só porque é uma forma de divulgarmos o museu, é conseguirmos, lá está, público, outro tipo de público, e além disso, também é*



*reduzir custos.”; “como também para poder haver um intercâmbio de conhecimentos, não é?” (E7).*

Foram identificadas parcerias em diversos setores como outros museus ou instituições culturais, comunidade: *“Nós trabalhamos dentro de portas, mas também fora de portas e junto da comunidade. (...) Aqui o associativismo usa muito os nossos espaços”* (E3); Escolas e universidades, unidades hoteleiras *“A pousada de Condeixa que é a única unidade hoteleira que temos cá do concelho e, que, portanto, também, são nossos fãs número 1, e estão sempre constantemente a mandarem para cá pessoas”* (E6) e transportes.

De destacar igualmente as redes nacionais e regionais dos museus, com dinâmicas e resultados diferentes em cada uma das situações. Pelo menos três dos museus entrevistados pertencem a uma Rede Regional de museus, nomeadamente, A Rede de Museus de Algarve e a Rede de Museus do Douro. Os entrevistados afirmaram que:

*“Pertencermos à **Rede de Museus do Algarve** (...) estabelece uma série de parcerias entre os museus do Algarve. São criadas exposições coletivas conjuntas, damos apoio, e partilhamos, digamos assim, saberes e mesmo a nível de áreas. (...) **há realmente uma partilha**”* (E3);

*“O museu está integrado na Rede de Museus do Algarve. São vinte e uma instituições que correspondem a quase todos os concelhos do Algarve, só há um que não tem museu e que não participa na rede; onde há **uma ENORME interação!**”* (E4).

As redes regionais funcionam como um grupo de apoio e desenvolvimento de atividades dos museus. São organizações informais, com caráter descontraído, onde se encontram soluções e programam-se atividades.

#### 4.3.5 Fontes de receita e custos

A maior fonte de receita identificada pelos museus é na sua maioria a bilheteira: um museu identifica o apoio da Câmara Municipal; outro museu identifica as subvenções dos fundadores; e, um museu não soube responder. *“No fundo é a **Câmara**. Depois, ingressos, central fotovoltaica, loja e bar”* (E4). Veja-se o caso concreto do Museu do Traje de São Brás de Alportel: este museu recebeu, em 2016, 7.152 visitantes, sendo que 75% destes foram com entrada paga. O preço por pessoa é de 2€. A bilhética total de 2016 foi de 6.303€, o que equivale a 56.2% das receitas. O *snack bar* rendeu no total 1.843€, em 2016, e a loja 1.567€, o que equivale a 14% das receitas.

Outro caso é o do Museu do Douro que disponibiliza no seu site o relatório de contas e, através disso, consegue-se saber os seguintes valores: o museu (em 2016) teve 41.152 visitantes, na bilheteira registaram 119.497€. A loja teve 89.442€ em vendas.

Em média, o preço do bilhete normal dos museus privados (7,38€) é mais elevado que o preço dos museus públicos (5€).

Os maiores custos identificados pelos museus são as despesas com os salários dos recursos humanos, despesas de manutenção, como confirmam os entrevistados: *“a parte da eletricidade e da manutenção dos equipamentos é muito forte”* (E6); *“salários, água, eletricidade, comunicações, combustível, despesas de manutenção e publicações”* (E4). Isto vai ao encontro das maiores despesas identificadas por Frey & Meler (2006) elevados custos fixos, quer com a manutenção e conservação da exposição ou do edifício, quer com os recursos humanos ou seguros.

#### 4.3.6 Síntese conclusiva

Concluindo, os museus entrevistados caracterizam-se por:

- Cinco pertencem ao setor público e quatro ao setor privado;
- Industrial e de território são as tipologias mais recorrentes;
- Um museu tem menos de 1 ano, um foi renovado o ano passado, três têm menos de 10 anos, e quatro mais de 11 anos (incluindo o que foi renovado);
- 10,5 é o número médio de funcionários no setor privado e 20,4 é o número médio de funcionários do setor público;
- Quando o modelo de gestão é museu municipal são identificados e realçados vários constrangimentos, identificando mesmo a insustentabilidade do modelo a médio-prazo;
- Um dos museus assume ter uma gestão privada com fins lucrativos, apesar de não o ser nos seus estatutos;
- Nenhum dos museus é autofinanciável, mas existe essa preocupação;
- Foram identificadas estruturas organizacionais hierárquicas e horizontais, ou apenas ‘estruturas’ quando são poucos colaboradores;
- Apenas 1 museu tinha um profissional destacado e exclusivo para a função de marketing, o mais comum são os funcionários com funções de comunicação e outras áreas;
- A polivalência dos funcionários é algo referido em todos os museus;

- As atividades são geralmente planeadas anualmente;
- Um dos museus utiliza a matriz *Balance-Scorecard*;
- As parcerias são classificadas como muito importantes e fundamentais. Os principais parceiros são sempre a comunidade local onde estão inseridos;
- A maior fonte de receitas própria é a bilheteira; os maiores custos são a massa salarial e manutenção dos espaços.

#### 4.4 Tipologia de serviços dos museus

A definição de serviços dos museus é divergente, dependendo do ponto de vista. Para Kotler et al. (2008), os programas como as visitas aos bastidores, os eventos sociais, aulas ou festivais podem ser traduzidos como serviços que o museu dispõe para aumentar a experiência do visitante no museu, no entanto, este faz uma distinção e classifica como serviços específicos do museu, os seguintes serviços: visita orientada e serviço de informação; arquitetura, locais para sentar, espaços de relaxe e facilidades especializadas; cursos, clínicas e serviços de investigação; e serviços de restauração e loja. Para Barrio et al. (2009), a biblioteca, o arquivo, o restauro, a visita guiada, o depósito, a página web, a sala de conferências, a cafeteria e as lojas são consideradas como equipamentos e facilidades disponíveis nos museus.

##### 4.4.1 Principais serviços identificados

Os entrevistados consideram que serviços adicionais, numa opinião pessoal, são:

*“[...] não diria extra, eu acho que **são complementares**, prolongam, e são propostas que tentam que as pessoas não se contentem com uma vinda ao museu e venham mais vezes, porque há outra coisa” (E1);*

*“É um bocado difícil, se estivermos a pensar em outro tipo de atividades... já... aniversários, por exemplo. Ou algo do género. Não sei se considera isso um serviço extra. Mas eu acho que também, hoje em dia **isso faz tudo parte um bocado, do serviço, do próprio serviço do museu, não é?**” (E2);*

*“Eu acho que há uma coisa nuclear que é a visita ao museu: O ingresso no museu da Vista Alegre, portanto essa é o serviço base para o visitante e depois a partir daí, há um desenvolvimento entre ofertas que **são complementares** a esse ingresso ou que **são paralelas** a esse ingresso” (E8);*

*“Para mim, **fazem parte do serviço**. Não são meramente só complementares, já estão enraizados no próprio museu. Eles poderiam ter surgido numa primeira fase como complementares, mas agora são essenciais ao próprio funcionamento do museu.*

*Sinceramente, não vejo o museu a funcionar sem uma loja, não vejo o museu a funcionar sem o restaurante” (E9).*

Na maioria dos casos os serviços já são considerados como fundamentais, como se o serviço do museu não estivesse completo sem esses serviços extra.

Nos sites e nas entrevistas foram abordados os seguintes serviços: bilheteira online, serviço educativo, as exposições temporárias, a loja, a loja online, a restauração, cedência de espaços, acessibilidades motoras ou cognitivas e eventos.

Tabela 7 - Serviços disponíveis nos museus

Serviço/museu		Museu Conimbriga	Museu de Portimão	Museu do Douro	Museu do Papel	Museu do Traje	Museu dos Transportes e Comunicações	Museu Romano de Sícó PO.RO.5	Museu Vista Alegre	World of Discoveries
<b>Serviço educativo</b>		C	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Bilheteira online</b>								✓		✓
<b>Exposição temporária</b>		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Restauração</b>	Cafetaria		C			C	C	C		
	Restaurante	C	C	C						
<b>Loja</b>	Física	*	•	✓	✓	✓		•	•	✓
	Online	*		✓			✓	•		
<b>Cedência de espaços</b>		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
<b>Centro de documentação, arquivo histórico ou biblioteca</b>		✓	✓	✓			✓		✓	
<b>Oficina de restauro</b>		✓	✓							
<b>Clube dos Amigos do Museu</b>		✓	✓			✓				
<b>Diversidade linguística</b>	Inglês	C		✓	✓		✓	•	✓	✓
	Francês	C			•			•	✓	
	Espanhol	C			•			•	✓	✓
	Alemão							•		
	Italiano									
<b>Acessibilidades</b>	Motoras	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Público cego			•	✓		✓	•		✓
	Público surdo			•				•		
<b>Eventos</b>	Dias comemorativos	✓	✓	✓	✓		✓		✓	
	Aniversários						✓			✓
	Conferências			✓	✓					
	Workshops				✓	✓		•		
	Férias no museu		✓				✓			
	Presenças especiais/institucionais				✓		✓			

Fonte: Elaboração Própria

Legenda:

C Serviço concessionado

- \* Não é gerido diretamente pelo museu
- ✓ Têm o serviço
- Irão introduzir a curto-prazo

Os serviços que existem em todos os museus entrevistados são o serviço educativo (9/9), as exposições temporárias (9/9) e a acessibilidade motora ao espaço (9/9). Os outros serviços mais comuns são a cedência de espaços (8/9) e os materiais existentes em inglês (7/9).

Os serviços que sinalizam mais concessões são os serviços de restauração. Quer cafetarias, quer restaurantes. Por outro lado, o museu com mais concessões é o Museu de Conimbriga.

Os serviços que estão quase prontos a ser implementados situam-se na área das acessibilidades, nomeadamente, a criação de acessibilidades para pessoas cegas e surdas. Existem também três lojas quase a ser implementadas.

As **exposições temporárias** estão presentes em todas as entidades entrevistadas e apesar de não terem o impacto que desejavam na bilheteira, é uma forma de atrair novos públicos e gerar interesse (Kotler et al., 2008), como confirmam as seguintes afirmações: *“Tentamos, dentro dos possíveis que sejam exequíveis. Quer em termos de espaço; a atividade do museu também tem que se conciliar com o centro de congressos, em termos de calendário, de espaços; quer em termos de orçamento”* (E1). **As referidas exposições têm impacto na bilheteira?** *“Não, o que gostaríamos que tivesse. Fica aquém...”* (E1); *“As exposições temporárias, por exemplo são gratuitas”* (E3).

Um dos entrevistados identificou as causas para a falta de impacto destas exposições: *“não só pela dimensão que têm, e muitas vezes, pelos artistas, pelos nomes, mas também por alguma fragilidade na comunicação, na divulgação”* (E1). Uma particularidade é um dos museus, em que todas as exposições temporárias são também itinerantes *“uma exposição temporária que façamos aqui no museu sede do Museu do Douro, tendo em consideração que somos um museu de território, tem que ter esse carácter de itinerante. Ou seja, ela tem que poder circular pela região. As exposições são gratuitas”* (E9).

A **restauração** divide-se em três grandes grupos: os cafés, as cafetarias e os restaurantes presentes nos museus (Kotler et al., 2008), e estes enviam uma mensagem ao público quanto à qualidade, ao preço e às condições das instalações (Falk & Dierking, 1992). Nos museus

entrevistados existem três restaurantes e quatro cafés, num dos quais é café e restaurante, mas todos estão concessionados. Apesar desta concessão existe uma ligação forte entre estes serviços e o museu, por exemplo,

*“Nós temos o restaurante e cafetaria onde foi feito um caderno de encargos, justamente com um programa e, como é óbvio tem que se adaptar à vocação e missão de um museu” (E3);*

*“No período de férias de verão do ano passado tivemos uma serie de semanas temáticas, em que por exemplo, aqui no restaurante, os pratos que eram servidos, correspondiam ao território que estava a ser abordado no museu. Portanto, sim! Tinha essa relação” (E2);*

*“Foi feita uma recolha oral, das mulheres que trabalhavam aqui na Indústria conserveira para perceber o que é que elas comiam aqui, o que é que traziam na marmita. Eles têm uma parte da ementa que esta ligada com isso. Se for ver, em vez de ser servido digamos assim em travessas, a comida é servida em latas de conservas gigantes” (E3);*

*“Pontualmente ali, menus de degustação com tentativas de aproximação do que seria a gastronomia romana” (E5).*

Um dos museus analisado já teve uma cafetaria, e um outro teve restaurante, ambos entretanto desativados.

*“É aqui, mas não está a funcionar de forma regular... funciona de uma forma, para eventos, etc. Já esteve, mas neste momento não está aberto ao público” (E2).*

*O restaurante encerrou porque “Foi uma decisão... uma decisão interna, basicamente de perceber que no modelo que operava naquele período não era pertinente digamos assim” (E2).*

Já a cafetaria não resultou porque *“O nosso público é maioritariamente escolas e por isso, não era rentável” (E7).* A solução poderia ser *“ter o espaço alugado, mas como está dentro do museu não dá para funcionar/ estar aberto ao público num horário para além da abertura do museu. Acabou por se tornar um espaço para workshops e atividades” (E7).*

As **lojas** dos museus, segundo Kotler et al. (2008) são o serviço que fornece a maior percentagem de rendimentos a um museu e permitem que este produza rendimentos para se cumprir a missão dos museus, no entanto, esta realidade ainda não se verifica nos museus entrevistados. Apenas cinco (dos nove) museus têm lojas físicas e duas lojas online, estando duas em vias de ser implementadas. A localização das lojas é um fator chave para o seu sucesso e estas estão geralmente, na receção, e na entrada ou saída do museu. Segundo um dos entrevistados, a loja

*“Tem tido bons resultados, muita procura. Não só pelo público escolar, mas também, a nível pessoal. Ou seja, há pessoas que, individualmente vêm cá comprar artigos, isto porque, vão-se casar e gostariam de levar e ter como decoração alguns elementos. Como também, quando temos congressos, seminários, portanto, somos nós”* (E7).

O tipo de produtos que vendem também está diretamente relacionado com a temática do museu. Por exemplo, no Museu do Papel, apenas são vendidos artigos de papel e *“São artigos exclusivos do museu do papel”* (E7). Quando esta característica não é possível, recorrem ao *merchandising* sobre o museu, mas trabalhando sempre pela exclusividade e criatividade do produto - *“Merchandising do museu, mas também lá está, os tais produtos exclusivos”; “um produto único, que só possa ser vendido aqui e que as pessoas possam, lá está... por isso, é que há/ haverá a venda online, não é? Porque de fato as pessoas não vão encontrar esse produto em mais lado nenhum”* (E6). A percentagem de pessoas que compram na loja do museu é apontada por um entrevistado como aproximadamente *“50%”* (E7). Quanto às lojas online, num dos museus tinha aberto há três semanas, pelo que não era possível ter um *feedback*, mas em outro caso o entrevistado afirmou que *“A loja online tem tido resultados inexpressivos”* (E5).

Houve o caso de uma loja que encerrou a sua abertura permanente ao público e as causas do seu insucesso são principalmente, a sua localização e também *“nós não conseguimos, internamente, assegurar a sua abertura. É preciso um funcionário, dois... e com outro tipo de produtos”* (E1). A solução encontrada foi *“sei que a direção tem feito alguns contactos, tal como a cafetaria está à consignação, de ver se alguma entidade, algum elemento, que tivesse algum interesse em ficar com aquele espaço”* (E1).

A **cedência de espaços** tem cada vez mais visibilidade no que respeita às fontes de receitas próprias dos museus (Serra, 2017), e isto vai ao encontro do observado nos museus; oito dos nove museus entrevistados tinham a cedência de espaços prevista. *“Quer o auditório, quer a sala de exposições temporárias estão disponíveis para aluguer para terceiros”* (E6); *“O aluguer do auditório seria uma das que poderia potenciar a questão das receitas próprias”* (E5).

De acordo com Mariya (2014) e Mueller (2013) os **eventos** são algo cada vez mais presente nos museus e isso vai de encontro ao verificado nos museus entrevistados. Dentro dos eventos, o que mais se destaca é a comemoração de dias festivos presentes em seis dos nove museus:

*“Os eventos principais são as Jornadas do Património, o Dia Internacional dos Monumentos e Sítios e o Dia Internacional dos Museus. Estou a falar dos principais. Estes eventos são gratuitos, completamente gratuitos” (E3);*

*“Dia Internacional dos Monumentos e Sítios 18 de abril; 18 de maio, o dia Internacional dos Museus; Jornadas Europeias do Património é em finais de setembro, 20 e 21 de setembro; o 10 de julho é o aniversário do museu” (E5);*

*“A noite europeia dos museus, todos os anos é feita. Portanto, este ano desenvolvemos na área das marionetas, em que nós tivemos muito público” (E7).*

No entanto, estes dias nem sempre são festejados da mesma forma, um entrevistado disse que *“É pá, a gente, eu não gosto dessas coisas... dia internacional dos museus, acho que aquilo, passa no dia as pessoas matam-se a trabalhar, fazem grandes coisas e não sobra nada... no outro dia de manhã não sobrou nada... é!” (E4).*

Os **workshops** estão presentes em três dos nove museus. São outra forma de atrair pessoas ao museu, sendo que, nem sempre geram receita direta para o museu, como é o caso da seguinte entrevista, *“Neste caso, tem estado sempre esgotados”; “Neste caso, são gratuitos. Há outros que não, mas neste caso são gratuitos” (E7).*

Os **aniversários** são uma forma de atrair públicos mais jovens e gerar alguma receita para o museu. Dois dos museus entrevistados realizam aniversários e afirmam que a adesão é bastante boa. *“De uma forma geral íamos tendo... nós só podemos fazer uma festa de aniversário por dia, faz parte das nossas condições. E normalmente aos fins de semana, não é? (...). De uma forma geral, tínhamos quase sempre todos os fins de semana...” (E2).*

Um dos museus organizou uma **Conferência** em parceria com a Câmara Municipal e *“conseguimos realmente, afeto a esse Congresso, inaugurar esta exposição, que nós temos cá das filigranas, da Real Casa da Moeda de Espanha. E que notamos que, o fato de termos tido este tipo de exposição, e termos desenvolvido esta parceria com Espanha, neste Congresso Internacional, que aumentou o interesse na visita deste espaço” (E7).*

As **presenças especiais/institucionais** dos museus são também bastante importantes para os museus entrevistados: *“Participamos na Viagem medieval, estávamos no povoado”; “(...) teve uma boa adesão, resultou muito bem, muito bem!” (E7).*



Os entrevistados classificaram como muito positiva a relação entre os eventos e a bilheteira, a geração de receitas, como testemunham estes dois excertos: *“Sem dúvida, e cada vez mais, nós, a nível da divulgação destes eventos, para além dos outdoors e dos flyers produzidos e dos vários canais, nas redes sociais, ou até mesmo da rádio, rádios locais, também usamos, portanto, para divulgar os eventos, acaba por trazer um grande número de pessoas e cada vez mais turistas estrangeiro.”* (E3); *“Sim, sim, o objetivo também será mesmo esse! O objetivo é fazer uma divulgação do nosso museu”* (E7).

As **visitas guiadas e as visitas a grupo** funcionam de forma bastante diversificada. Existem museus onde há todos os dias visitas guiadas: *“Temos visitas-guiadas todos os dias, iniciando na parte da manhã às 10 e meia e, na parte da tarde, às 3 e meia. Ao fim de semana como só estamos abertos à tarde, é só às 3 e meia. Neste momento temos em Inglês. Estamos à espera do castelhano e do Francês”* (E7); outros museus trabalham por marcação e têm *“cuidado de adaptar essas visitas consoante a faixa etária dos alunos: nós recebemos alunos desde a pré até secundário, ensino superior, não é? Ou formação de adultos”* (E2). Por outro lado, existe ainda um museu em que *“essas visitas guiadas são entregues a guias externos”* (E5). Estes sistemas replicam-se quando se tratam de visitas educativas.

Alguns museus dispõem de **Centro de documentação, arquivo histórico ou biblioteca**, mais precisamente seis dos nove museus. As temáticas de cada um destes espaços está diretamente ligado com a temática do museu. Por exemplo, no Museu de Portimão tem *“documentação relativa à indústria conserveira ou à construção naval, e tem ainda os fundos documentais das diversas fábricas que existiram. Imagine uma planta de um barco antigo. Pode ver a peça e ainda a documentação relativa à peça, ou à fábrica ou ao edifício”* (E3); o museu monográfico de Conimbriga tem *“Sim, a biblioteca é especializada em arqueologia”* (E5); assim como o Museu do Douro tem *“(…) depósito, seguramente um dos mais relevantes, sobre a história do vinho do Porto em Portugal, temos aqui o arquivo histórico da Companhia Geral da Agricultura e das Vinhas do Alto Douro”* (E9).

Outra particularidade são as **oficinas de restauro** disponíveis nos museus, nomeadamente em três museus. As oficinas não estão disponíveis a tempo inteiro, sendo que, num dos casos, *“Neste momento estamos um bocadinho mais, um quadro pessoal mais pequeno, o pessoal foi*

*envelhecendo e foi-se reformando, mas mantemos o nosso laboratório. (...) sobretudo na parte de restauro de mosaicos” (E5).*

Existem ainda museus que têm programas de **férias no museu** *“Temos as férias no museu na Páscoa e no Verão” (E3).* Estes programas existem em dois museus.

Seguindo-se à língua portuguesa, a língua mais falada nos museus é o inglês (6/9), seguido do espanhol (2/9) e do francês (1/9). Através de colaboradores próprios ou de concessão. Existem museus que estão a desenvolver formas de ter mais línguas disponíveis para os seus visitantes.

As **acessibilidades** demonstraram ser uma área com grande preocupação em todos os museus, sendo que, o museu mais recente ambiciona ser *“completamente acessível”*: *“Em termos físicos o espaço está completamente acessível”; “Em termos comunicacionais, está parte e estamos a caminhar para a totalidade. Se é que existe totalidade em acessibilidade, porque isso é outra questão”; “o mesmo equipamento, que será os tablets, vai também fazer a áudio descrição para o público cego, e linguagem gestual portuguesa e linguagem gestual internacional” (E6).*

Os museus mais antigos tentam adaptar as suas instalações para que pessoas com mobilidade reduzida consigam aceder a todos os espaços. Esta é a primeira preocupação. Depois de ultrapassada a dificuldade da mobilidade, os museus partem para a problemática de públicos cegos, surdos ou com outras dificuldades. *“Não podemos dizer que tenhamos um serviço específico e totalmente direcionado. Agora o museu está preparado para receber pessoas com algumas necessidades” (E2); “Nós somos um museu acessível a todos. Nós temos o selo mesmo, da acessibilidade... (...) acho que é um dos museus muito bem equipados a nível da acessibilidade e aquilo que está menos bem, portanto, está a ser resolvido neste momento” (E3).*

Todos os museus afirmam ter condições para receber pessoas com mobilidade reduzida, três museus têm informação em Braile ou para pessoas com dificuldades visuais, e existem dois museus que vão implementar muito brevemente sistemas para que pessoas cegas ou surdas consigam fazer uma visita autónoma ao museu.

#### 4.4.2 Serviços diferenciadores

Quando se perguntou aos inquiridos sobre algum **serviço diferenciador** que tivessem no museu, a maioria não conseguia destacar um serviço em particular, mas realçavam o fato dos serviços

estarem ligados à temática do museu e essa sim, na maioria das vezes é que acabava por ser diferenciadora.

*“Eu acho que **o próprio museu** é diferenciador. É o único a nível nacional, portanto, é um museu ligado ao papel; existe um outro em Leiria que é o moinho do papel, (...). Portanto, esta vertente de produção, do papel, ver as máquinas a funcionar, ver a produção do papel, é única” (E7);*

*“O fato do museu também estar associado a uma unidade industrial em produção, por exemplo, uma questão diferenciadora é ter uma **oficina de pintura manual de uma fábrica em atividade dentro do próprio museu**” (E8).*

No entanto, dois museus destacaram como diferenciadores um evento *“Quer o dia da pré-história, quer o dia do museu sai à rua são serviços junto da comunidade, que eu acho que são ímpares. A cultura sai á rua já ganhou um prémio da APOM como evento inovador, junto da comunidade; de criatividade e inovação”* (E3) e o próprio espaço *“Não conheço nenhum espaço que tenha esta componente multimédia tão forte. Mas atenção que nós não somos um museu multimédia! Os nossos recursos são recursos essencialmente; são recursos de interação, mas algumas soluções e podemos ver depois, percebe melhor depois o que é que estou a dizer, algumas funções não são de multimédia e são de interação na mesma, não é? Pronto. Mas sim, isso é o que nos distingue neste momento”* (E6).

#### 4.4.3 Novos serviços

Os principais motivos na introdução de um novo serviço são:

- necessidades dos visitantes

*“É por muitas coisas mas acima de tudo porque o museu, como qualquer museu, existe para os seus públicos”* (E1).

*“Essa parte mais do inquérito na satisfação do público na medida em perceber o que é que faltava a Conímbriga, o que é que estaria mal”* (E5).

*“As sugestões, as próprias propostas, e isso acaba, por de certa forma, podermos desenvolver e melhorar o nosso museu”* (E7).

- a criação de impacto

*“Que acabe por criar impacto em diversas vertentes, até na visibilidade do espaço. Não só em termos de rentabilidade, mas também de notoriedade do espaço”* (E2).

- experiência pessoal e profissional do coordenador

*“Muitas destas soluções [introdução de novos serviços] é em função da reflexão que eu já vinha a fazer de trás, não é? Pronto, não se constrói assim um museu de um momento para o outro” (E6)*

*“Porque de fato, 4/5 meses que temos de experiência de contacto com o público ainda não é suficiente para se chegar a conclusão nenhuma. Tudo isto que está a ser construído é ainda fruto do projeto original, mas que gradualmente foi faseado” (E6);*

- diversificação

*“Acima de tudo acho, que queremos mais, agora, é talvez diversificar a oferta, principalmente em termos de workshops, sentimos que há uma grande necessidade, há uma procura maior por parte de algum público adulto, que não está ainda..., individual, que não estava tão contemplado nessa oferta” (E8).*

#### 4.4.4 Conclusão

Concluindo, os serviços dos museus entrevistados compreendem-se por serviço educativo, bilheteira online, exposições temporárias, restauração (cafetaria e restaurante), loja (física ou online), cedência de espaços, centro de documentação, arquivo histórico ou biblioteca, oficina de restauro, diversidade linguística (Inglês, francês, espanhol, alemão e italiano), acessibilidades (motora, público cego e público surdo), eventos (dias comemorativos, celebração de aniversários, conferências, workshops, presenças especiais ou institucionais, férias no museu) e clube de amigos.

Os serviços que estão presentes em todos os museus são o serviço educativo, as exposições temporárias e acessibilidades motoras. Os serviços mais concessionados são os da restauração, e o museu que mais concessionaria serviços é o Museu de Conimbriga (serviço educativo, visitas guiadas e restaurante).

O museu mais recente tem uma maior preocupação em ter todas as línguas disponíveis para os seus visitantes, assim como, ter um museu acessível a todo o tipo de públicos, com serviços, por exemplo, que permitam a autonomia de visitas a pessoas cegas ou surdas. Esta também é a área em que os museus mais têm trabalhado para implementados serviços a curto-prazo.

#### 4.5 Performance

Para responder ao terceiro objetivo os entrevistados foram questionados sobre a medição da performance operacional e financeira nos museus.

Alguns museus não sabiam responder a estas questões porque estas informações passam por outro departamento ou por outra entidade, como o caso de algumas câmaras municipais, como confere o seguinte entrevistado: “Passa pelo **departamento financeiro**. Estou a começar a ter agora o *feedback* dos resultados...” (E8) ou “A avaliação financeira passa pela **Câmara**. Sempre” (E7). No entanto, esta análise é quase sempre anual.

De realçar o caso de um museu privado, em que esta análise concentra-se apenas no diretor e este: “Através de um **Excel** fazemos o controlo de tudo, de visitantes, de receitas, de despesas, de consumos” (E4). Outro entrevistado, neste caso um museu público indica que “Está tudo a ser monitorizado. Como é lógico. Temos que perceber o que é que funciona connosco, não é?” (E6). Alguns museus utilizam os inquéritos aos visitantes para medir a satisfação, como indicador, como é o caso dos seguintes entrevistados:

*“Inquérito breve ao público, temos um **inquérito** também aos grupos escolares, é muito importante para nós ter o *feedback* do público” (E6);*

*“Os únicos inquéritos que neste momento estão a ser implementados é na área do serviço educativo” (E7);*

*“Ajudam ao enriquecimento da informação, **estudos de satisfação** do próprio visitante, que já fizemos aí, em determinada altura, não o fazemos de forma assídua, mas também é importante que tenhamos esse estudo” (E9).*

O que vai ao encontro do que diz Lin (2009, p. 105): “É importante que os museus identifiquem os fatores críticos da performance dos serviços que geram a satisfação dos visitantes, que entendem realmente as necessidades dos visitantes e o design do serviço que satisfaz essas necessidades”, ou o que afirma Diamond (1999, p. 16) “A avaliação permite ter informação antecipada para a planificação de programas futuros.”. O autor Black (2005) realça ainda a importância do questionários serem breves para que os visitantes não passem muito tempo a preenche-los, ou ainda que possam fazer essa avaliação no website do museu.

No relatório de contas do Museu do Douro são também identificados os seguintes indicadores: indicador de desempenho do número de visitantes do museu e indicador do número de visitantes por nacionalidade.

Mais exatamente sobre a performance financeira, os entrevistados disseram que:

*“a parte do relatório serve para nos avaliar não a nós, internamente, mas para que a própria tutela faça a sua avaliação sobre o desempenho do museu” (E5);*

*“extraímos dos relatórios e contas, para que depois possa fazer o relatório de gestão toda essa análise... do número de visitantes, da forma como eles também vêm ...” (E9).*

Um dos museus indicou com mais precisão o tipo de indicadores financeiros que utiliza:

*“Índice de percentagem de cobertura face às receitas das dotações de funcionamento dos fundadores, face por exemplo, aos gastos com o pessoal; Taxas de incumprimento das dotações; Solvabilidade; o controlo da execução orçamental; nós fazemos esse controlo de forma trimestral. Temos depois indicadores mais específicos por cada serviço, em função obviamente (...) no caso do serviço educativo (...), do número de alunos envolvidos, do número de professores envolvidos nas atividades, das atividades que são produzidas, das atividades que são executadas extra edifício sede (...), e o caso do serviço de museologia, também é exatamente a mesma coisa; (Loja) qual é a capacidade de volume de compra por visitante. Como em relação, por família de produtos, perceber exatamente aquilo que é mais procurado” (E9).*

O Museu do Traje calcula a rentabilidade real da loja e do bar. É calculada a Rentabilidade por pessoa mensal e anual e a cobertura em percentagem também mensal e anual.

Quanto aos resultados, um dos museus indicou que *“em termos financeiros sabemos em números globais, que tem havido défice” (E1).*

Já sobre a avaliação económico-financeira, uma das instituições fez questão de realçar que: *“Quando se trata de um museu municipal que a tutela é realmente o município, essa questão financeira, e quando é, está a falar de uma instituição sem fins lucrativos, nunca vamos pôr na balança: esta atividade rendeu x” (E3).*

Resumindo, a maioria dos museus não tinham ou consideravam como informação exclusivamente interna os dados económicos do museu. Os números, muitas vezes, eram completamente delegados a outro departamento (dentro ou fora do museu) e os seus colaboradores não sabiam os seus resultados, ou apenas por alto.

Nos casos onde existe a análise da performance dentro dos museus, são utilizados diversos indicadores financeiros e para as outras matérias o *Balance Scorecard*. O mais usual é realizar-se um inquérito ao visitante para saber a sua satisfação em relação à visita. Um dos museus utiliza como folha de cálculo e controlo sobre as receitas e os gastos, um *Excel* bastante completo e desenvolvido.

Apenas alguns museus disponibilizaram dados financeiros ou o relatório de contas, para que fosse possível calcular o *Return of Assets*. O Museu do Papel, em 2016, recebeu 14.200 participantes dos quais 30% foram bilhetes não pagos. De registar que a loja faturou aproximadamente 1.000€ e que as compras foram feitas por aproximadamente 50% dos visitantes. O Museu do Douro registou “um crescimento de 42,3%, face ao ano de 2015. Este crescimento ao nível da receita própria gerada é extremamente importante para a sustentabilidade operacional da FMD, F.P. pois, por um lado, reforça a importância do modelo fundacional para a gestão do Museu do Douro e, por outro lado, diminui o grau de dependência da instituição a subvenções e apoios público” (Fundação Museu do Douro, 2016, p. 48).

Para responder ao terceiro objetivo do trabalho foi calculado o *Return of Assets* dos museus em relação a cada serviço, para se perceber quais as diferenças e qual o serviço que tem um impacto mais positivo sobre a performance. Para isso, foram utilizadas as tabelas 8 e 9.

Tabela 8 - Cálculo do Return of Assets (E4)

Museu	Serviço	Receita do serviço	Total das receitas	Return of Assets
E4	Autarquia	16.016€	30.012€	0,534
	Ingressos	7.615€		0,254
	Bar	1.843€		0,061
	Loja	1.563€		0,052
	Fotovoltaico	2.975€		0,099

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 8 os serviços considerados foram as fontes de receitas deste museu: apoio da autarquia, ingressos do museu, o bar, a loja e o fotovoltaico. O valor mais significativo é a autarquia, o que se traduz numa fonte de receitas externa ao museu, com um Return of Assets de 0,534, isto é, mais de metade do total de receitas do museu. O segundo valor mais elevado é o dos ingressos do museu. O valor menos significativo neste museu é a loja.

Tabela 9 - Cálculo Return of Assets (E9)

Museu	Serviço	Receita do serviço	Total das receitas	Return of Assets
E9	Loja	89.442€	1.314.469€	0,0680
	Bilheteira	119.497€		0,0909
	Dotações dos fundadores	602.093€		0,4581

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 9 o valor mais elevado de entrada de receitas pertence às dotações dos fundadores, que representa quase metade do total das receitas deste museu. O valor que se segue é o da bilheteira, sendo o menos significativo a loja.

Apenas dois museus disponibilizaram dados que nos permitiram calcular o *Return of Assets*, mas mesmo assim consegue-se perceber que a maior fonte de receitas não pertence às receitas próprias do museu, visto que o maior *Return of Assets* foi tido através do apoio da Câmara Municipal ou das dotações dos fundadores. No que respeita aos serviços em concreto, a bilheteira consegue estar acima de qualquer outro serviço.

#### 4.6 Conclusões

Foram entrevistados e analisados 9 museus, mas apesar de serem apenas 9 prezam pela sua diversidade a todos os níveis: tamanho, localização, tutela, conteúdos, idade, entre outros. Neste sentido e para analisar os resultados foi criada uma divisão entre os museus de gestão privada e os museus de gestão pública, sendo que, quatro museus pertencem ao primeiro grupo e cinco museus ao segundo. Os museus privados têm em média 10,5 colaboradores e os museus públicos 20,4 colaboradores. De realçar que todos os museus referiram a polivalência dos colaboradores.

O modelo de gestão do museu municipal é considerado insustentável a médio-prazo. Nenhum dos museus é autofinanciável, mas essa preocupação foi referida várias vezes. Um dos museus utiliza como instrumento a matriz Balance Scorecard. As maiores fontes de receitas são as receitas externas, no entanto, dentro das receitas próprias a bilheteira ganha o pódio.

Relativamente aos serviços disponíveis: todos os museus têm serviço educativo, exposições temporárias e acessibilidades motoras ao espaço. De realçar que as lojas são sempre referidas como grandes contribuidoras das receitas próprias dos museus na literatura, mas isso não acontece nos museus em Portugal. Os serviços de cafetaria/restauração são totalmente concessionados, mas são encarados como uma extensão do próprio museu, tendo sempre uma relação estreita entre os dois. Os entrevistados confirmaram ainda uma relação muito positiva entre os eventos e efeitos na bilheteira dos museus. Os novos serviços são especialmente introduzidos devido às necessidades dos visitantes. As redes regionais de museus e os grupos de amigos de museus foram destacadas como uma mais valia na gestão e dinamização de atividades, não apenas dentro dos museus, mas com a região envolvente e população residente.



## 5. Conclusão

### 5.1 Conclusões gerais

Os museus são uma atração com uma importância crescente no sistema turístico, nomeadamente no prolongamento da duração das viagens e como ocupação dos tempos de lazer de famílias ou turistas. Os museus têm passado por grandes transformações nos últimos anos, bem como, a sua própria definição. Estas transformações, têm vindo a ser discutidas e têm sido apresentadas noções claramente mais tradicionais e outras mais contemporâneas. Os museus podem, assim, classificar-se de diversas formas, dependendo dos autores e do que se quer distinguir.

Na literatura, confirma-se também que os museus começam a oferecer determinados serviços que já são esperados pelo seu público. Destaca-se aqui, o equilíbrio entre o que é esperado pelo visitante e a originalidade dos serviços apresentados pelos museus. Alguns destes serviços são desenvolvidos para o conforto e qualidade da experiência do visitante e outros como fonte de receitas próprias do museu.

Existe uma diversidade de métodos de análise de performance nos museus, o que dificulta quando se quer comparar museus diferentes. Outra dificuldade é a de quantificar valores que não são quantificáveis, como a importância histórica de um certo local. No entanto, as ferramentas mais utilizadas para a avaliação da performance interna de cada museu são o *Balance Scorecard*, o *European Foundation for Quality Management's Excellence Model* ou indicadores estabelecidos pelos próprios museus, quer económicos, quer não económicos.

Para a elaboração deste trabalho considerou-se que os serviços são cada uma das atividades que os museus oferecem ao seu público, nomeadamente a bilheteira online, as exposições temporárias, o serviço educativo, a loja física, a loja online, a restauração, a cedência de espaços e os serviços de acessibilidades motoras e cognitivas, e os eventos. O objetivo do trabalho, é por isso, perceber quais os impactos na performance financeira e operacional destes serviços nos museus.

Foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas nos próprios museus, a um colaborador ou coordenador do museu. Foi feita uma análise de conteúdo das entrevistas e analisada informação documental disponibilizada pelos museus. As informações económico-financeiras são ainda algo

difícil de partilhar ou inexistentes quando se trata de um museu enquadrado numa organização maior e, por esse motivo, apenas dois museus disponibilizaram estas informações.

Estas entrevistas foram realizadas em cinco museus públicos e quatro museus privados (classificação simplificada). De notar que os museus públicos têm uma média de 20,4 funcionários e os museus privados 10,5, todos destacando o carácter polivalente dos seus colaboradores. Nenhum dos museus se caracterizou como autofinanciável.

De realçar que muitas vezes não são os museus que abrangem outras atividades, mas também os próprios museus podem ser uma das áreas de atividade de uma organização maior. A gestão dos museus tem acompanhado a evolução dos próprios museus e tem vindo a assistir-se a uma gestão mais “comercial”, como se os museus fossem uma organização com fins lucrativos, mesmo que não o sejam teoricamente.

O estudo mostrou que, na obtenção de receitas, as mais significativas são as receitas obtidas por subsídios camarários ou por dotações dos fundadores. Na obtenção de receitas próprias, o que é mais significativo é a bilheteira. As lojas, a cafetaria e o aluguer de espaços têm cada vez mais visibilidade, mas não são ainda o mais significativo nos museus em Portugal. Sendo que, a bilheteira tem o maior contributo como fonte de receitas próprias dos museus. Alguns serviços são ainda concessionados, principalmente, cafetaria e/ou restauração, mas são encarados como uma extensão do próprio museu, tendo sempre uma relação estreita entre os dois. Os entrevistados confirmaram ainda uma relação muito positiva entre os eventos e efeitos na bilheteira dos museus. As redes regionais de museus e os grupos de amigos de museus foram destacadas como uma mais valia na gestão e dinamização de atividades, não apenas dentro dos museus, mas com a região envolvente e população residente.

No estudo, apenas foi identificado um museu que utilizava a matriz BSC e outro museu utilizava um ficheiro em Excel, como forma de medir a sua performance, através de alguns rácios.

Pode-se então concluir que apesar de haver alguma literatura sobre gestão de museus, quando se avalia o terreno, a realidade é bastante diferente. A bibliografia refere sistemas de avaliação de performance que não são utilizados em quase nenhum dos museus. Muitos museus não têm autonomia ou qualquer controlo sobre a sua gestão. Em alguns museus os órgãos de gestão estão

muito distantes em termos geográficos e/ou burocráticos. Outra situação é a de: decisões e informações de gestão do museu não chegarem aos colaboradores.

O impacto dos serviços adicionais prestados pelos museus, principalmente as lojas, é muito referido na literatura, mas em Portugal continua a não ser visível. As lojas são vistas como um espaço de oportunidade, de comunicação, aprendizagem ou promoção, mas em Portugal as lojas são apenas vistas como algo a cumprir a expectativa do visitante, não cumprindo objetivos como o de gerar receita própria para o museu.

Existe assim muito espaço para se melhorar os museus, incluindo a sua gestão em Portugal.

## 5.2 Limitações e contributos do estudo

Este estudo está limitado devido ao pequeno número de participações que o trabalho conseguiu ter. Ainda existe muito secretismo e sigilo, quase equiparável ao “antigo museu”, quanto à disponibilização de dados internos do museu, fazendo-se notar tanto nos museus privados, como nos públicos. Nota-se também, um distanciamento e ignorância de alguns colaboradores relativamente a estes assuntos, o que demonstram uma gestão não aberta, não transparente e não transversal.

Este trabalho poderá contribuir como base e agregação de informações sobre gestão de museus em Portugal, visto que, não existem ainda número suficiente de estudos debruçados sobre este assunto. É também, um ponto de partida para uma comparação de realidades tão distintas como são os museus europeus versus museus americanos, visto que, as suas gestões são muito distintas.

## 5.3. Pistas para trabalhos futuros

Em trabalhos futuros sugere que se investigue a realidade da gestão dos museus portugueses em profundidade, que se consigam mais museus participantes no estudo e que se cruzem as visões internas (da gestão dos museus) com as experiências dos visitantes a esses mesmos museus.



## Referências bibliográficas

- Altinay, L., & Paraskevas, A. (2008). *Planning research in hospitality and tourism* (1º). Burlington: Elsevier Ltd.
- ARUP. (2010). *Museums & Art Galleries - survival strategies*.
- Baccarin, A. (2017). *Edutainment technologies in museums : aligning social impact and financial sustainability*. Universidade Católica Portuguesa.
- Barrio, M. J. del, Herrero, L. C., & Sanz, J. Á. (2009). Measuring the efficiency of heritage institutions: A case study of a regional system of museums in Spain. *Journal of Cultural Heritage*, 10, 258–268.
- Barros, C. P., Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., Solonandrasana, B., & George Assaf, a. (2011). Performance of French destinations: Tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, 32, 141–146.
- Black, G. (2005). *The Engaging Museum: Developing Museums for Visitor Involvement*. NewYork: Routledge.
- Boylan, P. J. (2015). Gestão do pessoal. In *Como gerir um museu:guia prático* (Patrick J., pp. 160–174). ICOM – Conselho Internacional de Museus Maison de l’UNESCO.
- Camarero, C., & Garrido, M.-J. (2009). Improving Museums ’ Performance Through Custodial, Sales, and Customer Orientations. *Sage Pub*, 38, nº5, 846–868.
- Carvalho, A. J. F. De. (2016). *Gestão de Museus: o caso do Museu Nacional de Arqueologia*. Universidade Nova.
- Colombino, U., & Nese, A. (2009). Preference Heterogeneity in Relation to Museum Services. *Ponte*, 15, 381–395.
- Cummins, A., Boylan, P. J., Lewis, G., Ladkin, A., Michalski, S., Herreman, Y., ... Prott, L. (2015). *Como gerir um museu: guia prático* (Patrick J.). ICOM – Conselho Internacional de Museus Maison de l’UNESCO.
- Davies, M., & Heath, C. (2014). “ Good ” organisational reasons for “ ineffectual ” research : Evaluating summative evaluation of museums and galleries. *Cultural Trends*, 23(1), 57–69.
- Dawson, C. (2010). *Introduction to research methods*. Oxford: How To Books,Ltd.
- Desvallées, A., & Mairesse, F. (2013). *Conceitos-chave de museologia*. São Paulo: ICOM.
- Diamond, J. (1999). *Practical Evaluation Guide: Tools For Museums & Other Informal Educational Settings*. Oxford: AltaMira Press.
- Dragicevic, V., Besermenji, S., Pivac, T., Ivkov-Dzigurski, A., & Kotic, K. (2013). Evaluation of Tourist

- Attractiveness and Museum Management in Sombor and Apatin (Servia), 403–413.
- Durão, M. S. F. (2009). *Gestão de visitantes: uma perspectiva sobre os museus de Portugal*. Universidade de Aveiro.
- Edson, G. (2015). Gestão do museu. In *Como gerir um museu: guia prático* (Patrick J., pp. 145–159). ICOM – Conselho Internacional de Museus Maison de l’UNESCO.
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (1992). *The Museum Experience*. Washington, D. C.: Whalesback Books.
- Falk, J. H., & Sheppard, B. K. (2006). *Thriving in the Knowledge Age. New Bussiness Models for Museums and Other Cultural Institutions*. AltaMira Press.
- Frey, B. S., & Meler, S. (2006). The Economics of Museums. In V. A. Ginsburgh & D. Throsby (Eds.), *Handbook of Economics of Arts and Culture, Volume 1* (pp. 1018–1040). Zurich, Switzerland: Elsevier.
- Fundação Museu do Douro. (2016). *Relatório de Atividades e Contas 2016*. Peso da Régua.
- Grupo Visabeira. (2017). Museu Vista Alegre. Consultado em 6 de Outubro 2017, em [https://vistaalegre.com/pt/t/vaa\\_visitemuseudavistaalegre\\_omuseuvistaalegre-1](https://vistaalegre.com/pt/t/vaa_visitemuseudavistaalegre_omuseuvistaalegre-1)
- Gstraunthaler, T., & Piber, M. (2007). Performance measurement and accounting: Museums in Austria. *Museum Management and Curatorship*, 22(4), 361–375.
- Gstraunthaler, T., & Piber, M. (2012). International Studies of Museums and Other Cultural Institutions. *International Studies of Management & Organization*, 42:2(April), 29–42.
- Gunn, C., & Var, T. (2002). *Tourism planning: Basics, Concepts, cases* (4ª). Nova Iorque: Routledge.
- Gustavo, N. S. (2012). Modelos e Processos de Gestão em negócios Turísticos. Tendências num contexto de mudança. In *Revista Turismo e Desenvolvimento; Journal of Tourism and Development*. Nº 17/18. Vol. 2 (pp. 671–685). Aveiro: A.G.P.T.U.A. Universidade de Aveiro.
- Hooper-Greenhill, E. (1992). *Museums and the shaping of knowledge*. London: Routledge.
- Hooper-Greenhill, E. (1998). *Los museos y sus visitantes*. Madrid: Ediciones Trea, S. L.
- ICOM. (2007). Museum Definition. Consultado a 9 de Dezembro 2015, em <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). *Estatísticas da Cultura 2015*. (I. Instituto Nacional de Estatística, Ed.). Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística. (2016). Visitantes (N.º) de museus por Tipologia; Anual - INE, Inquérito aos museus. Consultado em 19 de Setembro 2017, em [https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0007519&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt](https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007519&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt)

- Jacobsen, J. W. (2013). The community service museum: owning up to our multiple missions. *Museum Management and Curatorship*, 1–18.
- Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). *Museum Marketing & Strategy* (2nd edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewis, G. (2015). O papel dos museus e o código de ética profissional. In *Como gerir um museu: guia prático* (Patrick J., pp. 1–16). ICOM – Conselho Internacional de Museus Maison de l’UNESCO.
- Lin, Y.-N. (2009). Importance–performance analysis of the Taipei Fine Arts Museum’s services. *Museum Management and Curatorship*, 105–121.
- Looy, B. Van, Gemmel, P., & Dierdonck, R. Van (Eds.). (2003). *Services Management- An Integrated Approach* (Second Edi). Harlow, England: Financial Times, Prentice Hall.
- Lord, G. D., & Lord, B. (1997). *The Manual of Museum Management*. Plymouth, United kingdom: AltaMira Press.
- Lord, G. D., & Markert, K. (2007). *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Plymouth: AltaMira Press.
- Macdonald, S., & Fyfe, G. (Eds.). (1996). *Theorizing Museums*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Mariya, D. (2014). Development of Public Cultural Services Management: Study of the Night of Museums. *Igarss 2014*, 1(1), 1–5.
- McCall, V., & Gray, C. (2014). Museums and the “new museology”: theory, practice and organisational change. *Museum Management and Curatorship*, 29(1), 19–35.
- Millett, R. A. (2016). Evaluation and Social Equity Functioning in Museums Evaluation and Social Equity Functioning in Museums. *Visitor Studies*.
- Mirko, P., & Teufik, C. (2005). Importance of management Strategies in Museums and Galleries. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, 295–302.
- Mork, P. (2015). Marketing. In *Como gerir um museu: guia prático* (Patrick J., pp. 175–192). ICOM – Conselho Internacional de Museus Maison de l’UNESCO.
- Mottner, S., & Ford, J. B. (2005). Measuring nonprofit marketing strategy performance: the case of museum stores. *Journal of Business Research*, 58(6), 829–840.
- MTC Museu dos Transportes e Comunicações. (2017). Museu. Consultado a 12 de Setembro 2017, em <http://www.amtc.pt/335>
- Mueller, R. (2013). Museums designing for the future: some perspectives confronting German technical and industrial museums in the twenty-first century. *International Journal of Heritage Studies*, 19(5), 511–528.

- Museu de Portimão. (2012). Museu de Portimão. Consultado a 24 Setembro 2017, em <http://www.museudeportimao.pt/pt/Default.aspx>
- Museu do Papel Terras de Santa Maria. (2017). Museu do Papel Terras de Santa Maria. Consultado a 4 de Outubro 2017, em <http://www.museudopapel.org/>
- Museu do Traje de São Brás de Alportel. (2013). Museu do Traje MuT. Consultado a 25 de September 2017, em <http://www.museu-sbras.com/>
- Museu Monográfico de Conimbriga. (2002). Conimbriga. Consultado a 1 de Outubro 2017, em <http://www.conimbriga.gov.pt/portugues/apresentacao.html>
- Pop, I. L., & Borza, A. (2016). Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement.
- POROS Museu Portugal Romano em Sicó. (2017). POROS. Consultado a 1 de outubro 2017, em <https://www.poros.pt/>
- Santos, E. P. (2000). *Estudio de visitantes en museus - metodología y aplicaciones*. Gijón, Asturias: Ediciones Trea, S. L.
- Scott, C. (2006). *Museums: Impact and value. Cultural Trends* (Vol. 15).
- Semmel, M. L., & Bittner, M. (2009). Demonstrating museum value: the role of the Institute of Museum and Library Services. *Museum Management and Curatorship*, 24(3), 271–288.
- Serra, F. M. (2017). *Práticas de gestão nos museus portugueses*. (Universidade Católica Editora, Ed.). Lisboa.
- Silva, A. S., & Pinto, J. M. (1999). *Metodologia das Ciências Sociais* (Afrontamen).
- Siu, N. Y.-M., Zhang, T. J.-F., Dong, P., & Kwan, H.-Y. (2013). New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors. *Tourism Management*.
- Turismo de Portugal. (2013). *Anuário das Estatísticas do Turismo 2012*. Fonte: <http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/estatísticas/análisesestatísticas/oturismoem/Pages/OTurismoem.aspx>
- UNWTO World Tourism Organization. (2016). *UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition*.
- Woolland, V. (2015). Acolhimento do visitante. In *Como gerir um museu: guia prático* (Patrick J., pp. 113–128). ICOM – Conselho Internacional de Museus Maison de l’UNESCO.
- World of Discoveries Museu e Parque Temático. (2017). Museu. Consultado a 19 de Setembro de 2017, em <https://www.worldofdiscoveries.com/>
- Zorloni, A. (2010). Managing performance indicators in visual art museums. *Museum Management and Curatorship*, 25(2), 167–180.



## Apêndices

### Apêndice 1 – Lista de museus contactados para colaborar no estudo

Museus contactos na 1ª fase – novembro de 2015

Nome do Museu	Resposta	Entrevista
Museu da Carris, Lisboa	NR	
Museu da Cerveja, Lisboa	NR	
Museu da Chapelaria, São João da Madeira	Não	
Museu da Farmácia, Porto	NR	
Museu das Crianças, Lisboa	Sim	x
Museu do Caramulo	NR	
Museu do Futebol Clube do Porto, Porto	Não	
Museu do Pão, Seia	NR	
Museu dos Transportes e Comunicações, Porto	Sim	✓
Museu Marítimo de Ílhavo, Ílhavo	NR	
World of Discoveries, Porto	Sim	✓

Museus Contactados na 2ª Fase – setembro de 2017

Nome do Museu	Resposta	Entrevista
Aliança Underground Museum	NR	
Conimbriga	Sim	✓
Museu D. Diogo de Sousa, Braga	Sim	x
Museu da Misericórdia, Porto	Não	
Museu de Artes Decorativas, Viana do Castelo	NR	
Museu de Artes do Côa, Foz-Côa	Sim	X
Museu de Cera dos Descobrimentos, Algarve	NR	
Museu de Portimão, Portimão	Sim	✓
Museu do Brincar, Aveiro	NR	
Museu do Douro, Régua	Sim	✓
Museu do Papel, Santa Maria da Feira	Sim	✓
Museu do Papel-Moeda, Porto	Não	
Museu do Traje, São Brás de Alportel	Sim	✓
Museu do Traje, Viana do Castelo	NR	
Museu dos Terceiros, Ponte de Lima	NR	
Museu Portugal Romano em Sicó - PO.RO.S, Condeixa-a-Nova	Sim	✓
Museu Vista Alegre, Ílhavo	Sim	✓
Serralves, Porto	NR	

NR- Não respondeu

Sim- respondeu positivamente

Não – respondeu negativamente

## Apêndice 2 – Documento para o consentimento da gravação da entrevista

### Consentimento da gravação da entrevista

Este documento serve como prova de consentimento para a gravação da entrevista do dia \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_ horas, com a finalidade de participação num estudo de investigação para o término da minha dissertação de mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo da Universidade de Aveiro.

O objetivo da investigação é, em termos gerais, a gestão de museus: o impacto dos serviços extra na sua performance.

A gravação da entrevista tem como objetivo tornar a conversa mais fluida e natural. É também uma forma de evitar enviesamentos na informação produzida e de tornar mais fácil a transcrição da mesma.

Toda a entrevista será transcrita para um documento escrito, que será de seguida disponibilizado ao entrevistado para que o mesmo possa dar consentimento sobre o conteúdo da transcrição, e será com base neste que irão ser feitas a análise de conteúdo e tiradas conclusões.

Em nenhum momento esta gravação irá ser reproduzida ou facilitada a terceiros. Depois de concluída a investigação a gravação irá ser apagada.

Entidade entrevistada:

Assinatura do entrevistado:

Entrevistadora:

## Apêndice 3 – Documento para a definição de anonimato da entrevista

### Definição do grau de anonimato da entrevista

Este documento serve como prova de definição do grau de anonimato da entrevista do dia \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_ horas, com a finalidade de participação num estudo de investigação para o término da minha dissertação de mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo da Universidade de Aveiro.

O objetivo da investigação é, em termos gerais, a gestão de museus: o impacto dos serviços extra na sua performance.

Deverá escolher um dos graus de anonimato que deseja que seja reproduzido na investigação:

- ☐ Anonimato zero – todas as informações poderão ser divulgadas: nome do museu, localização, nome do entrevistado, cargo que ocupa, etc.
- ☐ Anonimato total – em nenhuma situação é divulgado o nome e localização do museu, assim como o nome e posição do entrevistado.
- ☐ Anonimato relativo ao museu – em nenhuma situação é divulgado o nome e localização do museu
- ☐ Anonimato relativo ao entrevistado – em nenhuma situação é divulgado o nome, posição ou outras informações sobre o entrevistado.
- ☐ Outro:

---

---

---

Toda a entrevista será transcrita para um documento escrito, que será de seguida disponibilizado ao entrevistado para que o mesmo possa dar consentimento sobre o conteúdo da transcrição.

Entidade entrevistada:

Assinatura do entrevistado:

Entrevistadora:

## Apêndice 4 –Guião de entrevista

### TEMA 1: GESTÃO DO MUSEU

#### 1.1 Tipologia de gestão

- 1.1.1 Como encaram a gestão neste museu?
- 1.1.2 O museu é gerido como uma organização com ou sem fins lucrativos?
- 1.1.3 Este museu é autofinanciável?
- 1.1.4 Qual o **organigrama** da organização?

#### 1.2 Marketing (Produto, pessoas, promoção, espaço e preço)

- 1.2.1 Valorizam o marketing na gestão deste museu? Como?
- 1.2.2 Têm algum profissional dedicado parcialmente ou integralmente a esta área?

#### 1.3 O gestor, diretor ou coordenador

- 1.3.1 Quais são as suas principais funções?
- 1.3.2 Quanto tempo passa a manter contacto com outras instituições? A planear ações? A preparar relatórios e preencher burocracias?

#### 1.4 O planeamento e avaliação

- 1.4.1 Como é feito o planeamento de todas as atividades do museu?
- 1.4.2 Existe um plano de negócios?
- 1.4.3 Têm objetivos delineados e estratégias para os alcançar? A curto e/ou longo-prazo?
- 1.4.4 Existe a preocupação de medir a performance, a sustentabilidade do negócio, a eficácia e a eficiência na utilização dos recursos? Como?
- 1.4.5 Quais considera ser as principais dificuldades nestas avaliações?

#### 1.5 Políticas e regulamentos

- 1.5.1 Existem regulamentos /Políticas para a coleção? Empréstimo? Aquisição? Conservação? Exibição? Pessoal? Segurança? Clientes?
- 1.5.2 Qual a importância das parcerias? De que forma estas se concretizam? Tem parcerias com hotéis, transportes, rent-a-car, postos de turismo, ...?

#### 1.6 Fontes de receitas e custos

- 1.6.1 Quais as maiores fontes de receitas do museu?
- 1.6.2 Quais os maiores custos do museu?

## TEMA 2: Que tipologias de serviços extra são mais utilizados nos museus?

O que compreende por serviços extra num museu?

Definição de serviços extra.

### 2.1. Principais serviços identificados e características dos mesmos

Quais os serviços de que dispõem neste museu?

**Visitas** – Têm visitas guiadas? Em que línguas? Tem algum custo extra?

**Bilheteira online?** – Qual a percentagem de bilhetes comprados online?

**Restaurante? Café?** – de que forma (se é que estão) estes serviços relacionados com o museu?

Existe alguma temática que relacione os dois?

É gerido de forma integrada ou separadamente?

**Loja? Venda online?** – Tipo de produtos à venda? Merchandising?

Qual a percentagem de visitantes que compra algo?

O que se vende mais?

Valor médio da compra? Venda por m2 da loja?

Qual o impacto dos **eventos** na bilheteira? Qual o resultado destes eventos financeiramente?

Aniversários? Espaço de descanso? Equipamentos (biblioteca, Arquivo, Guia do museu, Depósito, página web, sala de conferências)

Têm medidas especiais para **pessoas com necessidades especiais**? Quais?

### 2.2 Serviços diferenciadores

Consegue identificar um serviço que seja exclusivo deste museu?

### 2.3 Introdução novos serviços

Quando decidem incorporar um novo serviço qual o principal motivo? (concorrência/ impacto na performance / sugestões de visitantes/ sugestões de colaboradores do museu)

Ao desenhar um novo serviço costumam sentir um impacto positivo/negativo? Como (financeiro ou operacional)?

Já foram projetados/implementados serviços que deram maus resultados? Como lidaram com a situação?  
Os novos serviços conseguem atrair novos visitantes?

### **TEMA 3: Medição do impacto dos serviços na performance operacional e financeira**

#### **Definição de avaliação de performance (operacional e financeira)**

Concretizam algum tipo de avaliação de performance operacional ou financeira no museu (em geral)?  
Fazem alguma medição do impacto dos serviços extra no museu?

#### **NÃO**

Quais as principais razões para não fazerem essa avaliação?  
Considerariam relevante começar a fazer este tipo de avaliação?

#### **SIM**

Utilizam rácios de performance para fazer essa avaliação? Quais?  
Qual o serviço que tem um impacto mais positivo sobre a performance? E o mais negativo?

#### **PERFORMANCE OPERACIONAL**

Nº visitantes/dia?

#### **PERFORMANCE FINANCEIRA**

Return of Assets / ROI Retorno sobre o investimento

É possível disponibilizar os valores dos serviços que mais impacto tiveram na performance financeira?

#### **FIM**

## Apêndice 5 – Apresentação dos museus estudados

Apresenta-se uma breve descrição dos museus que participaram neste estudo. Os dados foram recolhidos quer com o acesso ao site da instituição, como alguns dados foram disponibilizados durante as entrevistas.

### Museu dos Transportes e Comunicações

Este museu pertence a uma associação privada, sem fins lucrativos. Em 1993 foi criada a associação para o museu dos transportes e comunicações. O edifício é do Estado, mas a associação vai geri-lo e restaurá-lo. Com a sua abertura a 14 de dezembro de 2000, este museu insere-se no grande edifício da Alfândega, no Porto. Este edifício tem no total 36.800 m<sup>2</sup>. Neste momento, o museu conta com 12 colaboradores permanentes, dos quais três colaboradores são pontuais. Há serviços que são assegurados pelos serviços da Alfândega, como a limpeza, manutenção, eletricidade, entre outros. Por ano, este museu recebe em média 20.000 a 25.000 visitantes. 65% a 70% inserem-se em grupos, quer escolares, quer profissionais. A nível escolar os grupos mais frequentes são do 5º ao 9º ano e cursos profissionais. 10% a 15% dos visitantes são estrangeiros. O museu tem como missão “promover a compreensão do significado do papel desempenhado pelos transportes e pelas comunicações na sociedade. Valorização da memória do lugar - o edifício da Alfândega do Porto”. (MTC Museu dos Transportes e Comunicações, 2017)

**Pessoa entrevistada:** Colaboradora do Serviço Educativo do Museu dos Transportes e Comunicações

#### Serviços do Museu dos Transportes e Comunicações

Serviços identificados	Info/preços por pessoa
<b>Exposições</b>	Bilhete Museu (todas as exposições) 7,50€
<b>Permanente</b>	Bilhete exposição "Comunicar" 5,00€
Comunicar	Bilhete exposição "O motor da República: os carros dos Presidentes" (MR) 3,00€
Metamorfose de um lugar: museu das alfândegas	Exposição "Metamorfose de Um Lugar: Museu das Alfândegas" (terça a sexta) - Gratuito
<b>Temporária:</b>	
O motor da república: os carros dos presidentes	
O automóvel no espaço e no tempo	
<b>Rede Portuguesa dos Museus</b>	
<b>Conferências e seminários</b>	Centro de conferências - Alfândega
<b>Atividades para famílias</b>	
Aniversários	(sem lanche) Mínimo 10 px 5,25€ por px
Peddy paper exposição 'Comunicar'	Gratuito
Sopa de Letras exposição 'O motor da república: os carros dos presidentes'	
<b>Atividades de grupos</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Visitas acompanhadas às exposições</li><li>• Visitas autónomas às exposições</li></ul>	Visita grupo à exposição 'O motor da República: os carros dos Presidentes'

<ul style="list-style-type: none"> <li>Manhãs/tardes animadas e clubes temáticos</li> </ul>	Duração - 1h00 / Custo - 2,10€ por elemento
<b>Oficinas/workshops</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina dentro da televisão</li> <li>Oficina falando na rádio</li> <li>Oficina é mesmo ciência</li> <li>Oficina sentidos alerta</li> <li>Os rostos dos presidentes</li> <li>Sopa de letras na exposição</li> <li>O discurso do presidente</li> <li>A república passo-a-passo</li> <li>Caça aos ovos – Páscoa</li> <li>Caça ao tesouro no Museu das Alfândegas + Oficina ‘Despachar depressa e bem, não há quem!’</li> <li>Percursos interpretativos ao edifício da Alfândega (4)</li> </ul>	<p>Visita grupo à exposição ‘Comunicar’ com 1 oficina (entre oficina de rádio, televisão, ciência e sentidos alerta) Duração – 1h30 / Custo – 3,50€ por elemento</p> <p>Visita grupo à exposição ‘Comunicar’ com 2 oficinas (a escolher entre oficina de rádio, televisão, ciência e sentidos alerta) Duração – 3h / Custo – 5,25€ por elemento</p> <p>Visita grupo às exposições ‘O motor da República: os carros dos Presidentes’ + ‘Comunicar’ (1 oficina) Duração – +- 3h / Custo – 5,25€ por elemento</p> <p>Visita grupo à exposição ‘Metamorfose de um Lugar: Museu das Alfândegas’ Duração – 1h (1h30 com oficina ‘Despachar depressa e bem...’) Terça a sexta – visita for orientada = 2,10€ por px</p> <p>Visita Interpretativa ao Edifício da Alfândega (apenas para grupos) Duração – 1h30 Custo – 2,10€ por elemento à semana 5,25€ fim de semana</p>
<b>Museu Fora de Portas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participação em associações internacionais</li> <li>Museu no autoclássico (EXPONOR)</li> </ul>	
<b>Cafetaria</b>	À consignação da associação
<b>Loja online</b>	Sem expressão
<b>Loja</b>	Fechada
<b>Biblioteca</b>	
<b>Eventos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Noite dos museus</li> <li>Dia internacional dos museus</li> <li>Jornadas Europeias do Património</li> <li>Dia Nacional dos Centros Históricos</li> </ul>	
<b>Acessibilidades</b>	Nas exposições permanentes é disponibilizada informação em várias línguas (Inglês, Francês e Espanhol) e um panfleto em Braile (em apenas 1 exposição); estão também disponíveis <i>peddipaper</i> para visitas individuais.

## World of Discoveries

O *World of Discoveries* é um museu e parque temático que se localiza na zona ribeirinha do Porto. Criado de raiz em 2014, é um museu privado que pertence ao grupo Douro Azul. Está direcionado para a época dos Descobrimentos, com um museu interativo e um parque temático. Neste momento tem 20 colaboradores. O número de visitantes não foi disponibilizado, mas foram



identificados que os grupos mais frequentes são durante o período letivo (escolas) e na Páscoa e verão (famílias). Quanto às origens dos visitantes a mais representativa é a Portugal, Espanha e França. (World of Discoveries Museu e Parque Temático, 2017)

**Pessoa entrevistada** Responsável pela Museologia e Serviço Educativo

#### Serviços do World of Discoveries

Serviços identificados	Info/preços por px	
<b>Exposição</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente</li> <li>• Temporárias ou itinerantes <b>200 m<sup>2</sup></b></li> </ul>	Criança (0 aos 3 anos) Criança (4 aos 12 anos) Adulto Senior (+ 65) e estudante Escolas (pax)	Gratuito 8€ 14€ 11€ 6€
<b>Eventos corporativos, conferencias</b>	Até 200 pax	
<b>Aniversários</b>	25€/pax	
<b>Serviço educativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• visita orientada</li> <li>• multilingue</li> <li>• atividades pontuais de entretenimento</li> <li>• dinamização do espaço</li> </ul>		
<b>Conteúdos multilingue (6 línguas)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• português</li> <li>• espanhol</li> <li>• inglês</li> <li>• francês</li> <li>• alemão</li> <li>• italiano</li> </ul>		
<b>Audio-guias</b>		
<b>Necessidades especiais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físicas</li> <li>• Necessidades educativas especiais de tipo sensorial e cognitivo.</li> </ul>		
<b>Restaurante</b>	Fechado	
<b>Loja</b>	Diversos e originais objetos alusivos aos Descobrimentos	
<b>Site online</b>	Em português, espanhol e inglês	
<b>Bilheteira online vs. física</b>		

#### Museu de Portimão

Este museu é um museu municipal, situado em Portimão, no Algarve. Classifica-se como um museu de território, com tutela camarária. Apresenta-se como um bilhete de identidade da região. Está aberto ao público desde 2008 e está atualmente instalado numa antiga fábrica conserveira, tão característica desta zona. Este museu integra a Rede Nacional de Museus e já recebeu vários prémios e menções honrosas por diversas entidades. O museu ocupa 8.000 m<sup>2</sup>,

sendo que destes 5.000 m<sup>2</sup> são edificadas, e tem 26 colaboradores. Em 2016 o museu recebeu 60.591 visitantes. Um grande número são crianças do 1º ciclo, seguidos do grupo de mais de 65 anos. 45.043 visitantes eram portugueses e 15.548 eram estrangeiros, destacando-se aqui públicos provenientes da Grã-Bretanha. (Museu de Portimão, 2012)

**Pessoa Entrevistada** Chefe da Divisão de Museus, Património e Arquivo Histórico

#### Serviços do Museu de Portimão

Serviços identificados	Info/preço por pessoa
<b>Exposições</b> <b>Permanente</b> 'Portimão, Território e Identidade': 1000m <sup>2</sup> - Origem e destino de uma comunidade 8 núcleos - A vida industrial e o desafio do mar 5 núcleos - Do Fundo das Águas <b>Temporária:</b> Portimão nos alvares do século XX 1900-1925	Bilhete: 3,00€ Bilhetes grupo: 45,40€
<b>Aluguer de espaços</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Auditório – 171 lugares sentados</li> <li>Sala de reuniões</li> <li>Sala de ensaios 41 m<sup>2</sup></li> <li>Sala de exposições temporárias 1/2</li> <li>Átrio da entrada principal</li> </ul>	8.177 utentes 4.467 utentes
<b>Loja do museu</b>	<b>Vai abrir!</b>
<b>Restaurante</b>	<b>Consignação</b>
<b>Oficina educativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Escolas/grupos</b></li> </ul> <b>Pré-escolar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Da sardinha à lata</li> <li>- Primeira impressão</li> <li>- Os sons da natureza</li> <li>- Os quadradinhos que pisamos todos os dias!</li> <li>- Há vida na ria</li> </ul> <b>1º ciclo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Da sardinha à lata</li> <li>- Primeira impressão</li> <li>- À descoberta da pré-história</li> <li>- Um mergulho na história</li> <li>- Iniciação à arqueologia</li> <li>- Ideias e formas em movimento</li> <li>- Quadrados com história</li> <li>- Há vida na ria</li> </ul> <b>2º ciclo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Da sardinha à lata</li> <li>- À descoberta da pré-história</li> <li>- Um mergulho na história</li> <li>- Iniciação à arqueologia</li> <li>- Ideias e formas em movimento</li> <li>- Quadrados com história</li> <li>- Há vida na ria</li> </ul>	2.613 participantes  Da sardinha à lata: Programa mais pedido!

<p><b>3º ciclo/ensino técnico profissional/ universitário</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Da sardinha à lata</li> <li>- À descoberta da pré-história</li> <li>- Ideias e formas em movimento</li> <li>- Quadrados com história</li> <li>- Há vida na ria</li> <li>- Como funciona o museu</li> </ul> <p><b>Atividades para grupos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Da sardinha à lata</li> <li>- Primeira impressão</li> <li>- À descoberta da pré-história</li> <li>- Um mergulho na história</li> <li>- Iniciação à arqueologia</li> <li>- Ideias e formas em movimento</li> <li>- Quadrados com história</li> <li>- Há vida na ria</li> </ul> <p><b>O museu vai à escola</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Da sardinha à lata</li> <li>- À descoberta da pré-história</li> <li>- Há vida na ria</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Férias no museu</b></li> <li>• <b>Sábados em família</b></li> </ul>	<p>Grupos com inscrição e marcação prévia € 2,00 / pax (mínimo 10 / máximo 25)</p> <p>½ dia 7€ 243 participantes</p>
<p><b>ALCALAR Visitas orientadas</b></p> <p>Um dia na Pré-história Sons da natureza Caçadores da pré-história Construtores de monumentos Olaria/ Soenga Tecelagem Talhe de Pedra Moagem</p>	
<p><b>Visita às reservas do museu</b></p>	
<p><b>Centro de Documentação e Arquivo histórico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca especializada</li> <li>• Biblioteca João Tavares</li> <li>• Arquivo Histórico</li> <li>• Arquivo Iconográfico</li> </ul>	
<p><b>Eventos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dia internacional dos museus</li> <li>• Jornadas Europeias do Património: A cultura sai à rua</li> <li>• Dia dos monumentos e sítios 18 Abril: Um dia da pré-história</li> <li>• Dia mundial do turismo (27 de setembro)</li> <li>• Consultório de restauro</li> </ul>	<p>238 participantes 1.943 participantes 810 participantes 143 participantes</p>
<p><b>Panfletos em 5 línguas: Português, Inglês, Espanhol, Francês, Alemão</b></p>	<p>Gratuito</p>

## Museu do Traje

Localizado no Algarve, numa pequena terra chamada São Brás de Alportel, é o único museu do município. Este museu pertence à Santa Casa da Misericórdia, conta com apoios desta e do

município que o considera o museu da terra. Considera-se um museu social, tem três colaboradores efetivos e um a cargo da Câmara. Este museu conta com vários voluntários e estagiários ao longo do ano, para além do Clube dos Amigos do Museu. Aberto desde 1982, sofreu várias alterações e ocupa agora uma casa senhorial com um pátio; no total são 5.000 m<sup>2</sup>. Aberto todos os dias, recebeu em 2016, 7.152 visitantes: 45% mulheres, 14,5% crianças e o restante homens; 75% estrangeiros, nomeadamente Franceses, Alemães e Holandeses e 25% visitantes portugueses. (Museu do Traje de São Brás de Alportel, 2013)

**Pessoa entrevistada:** Diretor do Museu

#### Serviços do Museu do Traje

Serviços identificados	Info/preços por px
<b>Exposição</b>	
• <b>Permanente</b>	2
Casas agrícolas	
Veículos de aterragem	1
• <b>Longa-duração</b>	
Engrenagens do tempo	
• <b>Temporárias</b>	
Casa do Algarve	1
<b>Serviço educativo</b>	
• Mão na Mão – a escola no museu	1º ciclo
<b>Biblioteca Digital</b>	
<b>Galeria de arte</b>	
<b>Amigos do Museu</b>	Espetáculos: Yoga; Musica; Dança; Rendas e bordados; Salas
<b>Museu à medida</b>	
<b>Snack bar</b>	Cantinho do Museu
<b>Loja</b>	Na receção
<b>Eventos – todos os fins de semana</b>	
• Noite de fados	
• Concerto Jazz	
• Inaugurações de exposições	
• Baile popular	1,50€/pax
• Concerto musica clássica	8-10€/pax
• Grupo Jasmim	
• Reunião Memórias	
	5ª feira
<b>Site online</b>	

Os dados económico-financeiros disponibilizados foram compilados nas tabelas seguintes.

#### Receitas do Museu do Traje, 2016

Receitas	Valor 2016	%
<b>Autarquia</b>	16.016€	53%
<b>Ingressos</b>	7.615€	25%
<b>Bar</b>	1.843€	6%
<b>Loja</b>	1.563€	5%
<b>Fotovoltaico</b>	2.975€	9%
<b>Total</b>	30.012€	

#### Despesas Museu do Traje, 2016

Despesas	Valor 2016	%
<b>Consumo eletricidade</b>	10.510€	22%
<b>Consumo comunicações</b>	503€	1%
<b>Salários</b>	27.500€	58%
<b>Água</b>	467€	0,99%
<b>Combustíveis</b>	1.100€	2%
<b>Manutenção</b>	315€	0,67%
<b>Despesas cultura</b>		
<b>Publicações</b>	5.900€	12,5%
<b>Funcionamento cultural</b>	900€	2%
<b>Total</b>		

### Museu Nacional de Conimbriga

O museu localiza-se em Condeixa-a-Nova e é classificado como um museu monográfico. Este museu surgiu em 1962 e conta agora com 37 colaboradores. O museu está sobre a tutela da Direção Geral do Património e Cultura. Este é composto por dois espaços: o espaço museológico e as ruínas. Este museu costuma ter em média 100.000 visitantes por ano. Destes 60% são portugueses e 40% estrangeiros, principalmente visitantes de Espanha e dos EUA, mas há registo de visitantes de todo o mundo. O mais recorrente é virem em grupos organizados ou grupos escolares, e aos fins de semana nota-se que são mais famílias. (Museu Monográfico de Conimbriga, 2002)

**Pessoa entrevistada:** Técnico Superior, responsável pela programação cultural e comunicação do museu.

#### Serviços Museu de Conimbriga

	Info/preços por pessoa
<b>Exposições</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente</li> <li>• Temporária</li> </ul>	4 salas
<b>Visita virtual ao museu</b>	Online
<b>Laboratório e Oficina de Restauro</b>	
<b>Apoio Pedagógico às visitas escolares</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caça ao Tesouro</li> <li>• Jogo de Pistas</li> <li>• Ateliers de Pintura, Modelagem de Barro e Elaboração de Mosaicos Romanos</li> </ul>	
<b>Visitas guiadas</b>	Concessão
<b>Biblioteca</b>	Com marcação
<b>Loja</b>	Da tutela
<b>Loja online</b>	Papelaria; Porcelanas Publicações; Têxteis Diversos
<b>Restaurante</b>	Concessão
<b>Auditório</b>	
<b>Eventos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dia internacional dos museus</li> <li>• Jornadas Europeias do Património,</li> <li>• Dia internacional dos sítios e monumentos históricos</li> <li>• Aniversário do museu</li> </ul>	

#### Museu Portugal Romano em Sicó Po.Ro.S

Este museu foi inaugurado a 6 de maio de 2017 e localiza-se em Condeixa-a-Nova. Instalado numa antiga casa senhorial, este museu destaca-se pela sua componente multimédia. Este museu retrata a vida romana na região de Sicó. Este museu pertence à Câmara Municipal de Condeixa e conta com cinco colaboradores, apesar de que alguns serviços serem partilhados e assegurados pelo pessoal da Câmara Municipal. O museu tem como missão “mediar e promover a herança cultural romana, em particular no território de Sicó, como espaço cultural que atua como facilitador de conhecimento para todos os tipos de públicos”, sendo a sua visão “ser um espaço de referência na divulgação da Memória Histórica da Romanização, através da gestão de um espaço museológico dinâmico, interativo e educativo, capaz de comunicar com públicos diversificados”. O museu tem 1.200 m<sup>2</sup>, o que resulta em 11 salas multimédia, para além dos espaços com outros serviços. Apesar de recente, já tem uma média de 1.000 visitantes por mês, e destes apenas 15% é público estrangeiro. (POROS Museu Portugal Romano em Sicó, 2017)

**Pessoa entrevistada:** Coordenadora do museu

#### Serviços Museu PoRoS

	Info/preços por pessoa
<b>Exposições</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente (2 andares)</li> </ul>	Normal (13 aos 64 anos) 5,00€ Júnior (6 aos 12 anos) 3,00€ Estudante e Sénior (+65 anos) 3,50€ <b>Tem bilhetes de grupo e isenções</b>
<b>Sala de exposições temporária</b>	178m2
<b>Sala de oficinas</b>	
<b>Aluguer de espaços</b>	
<b>Visita orientada</b>	Gratuito
<b>Bilheteira online e Bilheteira física</b>	
<b>Visita virtual ao museu</b>	Visita 360º
<b>Cafetaria</b>	Concessão
<b>Loja / Loja online</b>	Brevemente
<b>Auditório</b>	72 lugares
<b>Parque de estacionamento</b>	
<b>Mobilidade reduzida/ dificuldades cognitivas</b>	Brevemente
<b>Serviço educativo</b>	Brevemente

#### Museu do Papel

Este museu é um museu industrial em atividade e localiza-se em Santa Maria da Feira. É um museu municipal e tem afetos seis colaboradores. A abertura ao público foi em outubro de 2001 e dedica-se ao tema da indústria do papel, localizando-se em duas antigas fábricas. O museu integra a Rede Portuguesa de Museus desde 2002. A missão deste museu é “Preservar memórias da História do Papel, potenciando os valores históricos, culturais, sociais e económicos de uma região papeleira com três séculos de atividade, num compromisso permanente entre o passado e o presente”. Em 2016 receberam 14.200 visitantes e destes 5% eram estrangeiros, sendo que os países mais representados são a Alemanha, Espanha e o Brasil. O grupo mais representativo são os grupos escolares de escolas da região do Porto e de Gaia. (Museu do Papel Terras de Santa Maria, 2017)

**Pessoa entrevistada:** Técnica Superior, Coordenadora dos Serviços Educativos

#### Serviços do Museu do Papel

Serviços identificados	Info/preços por px	Notas
------------------------	--------------------	-------

<b>Exposição</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Permanente</b> Do engenho à fábrica Da floresta ao papel (8 sub núcleos)</li> <li><b>Temporárias</b> Filigranas as marcas de água</li> </ul>	2	
	Mecenato da exposição: grupo Portucel Soporcel	
<b>Visitas guiadas</b>	1	
	<b>3ª a 6ª feira:</b> às 10.30h e às 15.30h <b>sábado e domingo:</b> às 15.30h	Em Português e Inglês
<b>Serviço educativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visita escolar</li> <li>Visita grupo</li> </ul>	Duração: 1 hora Nº participantes: máx. 120 Preço: 6 aos 18 anos 1,50€ Adulto 3,00€  Máx. 30 participantes	
<b>Auditório/Sala polivalente</b>	Aluguer/desenvolvimento de atividades culturais e pedagógicas	170m2 Capacidade para 80 lugares sentados
<b>Oficinas descobrir:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>O Engenho da Lourença</li> <li>A reciclagem do papel</li> <li>O papel reciclado</li> <li>Um dia diferente: maleta pedagógica</li> </ul> <b>Oficinas fazer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oficina O Origami</li> <li>Oficina o Kirigami</li> <li>Oficina o Tangram</li> </ul> <b>Oficina das memórias</b>  <b>Oficina sentido de sentir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sonoridades e textura do papel</li> <li>A importância de um gesto</li> </ul>	Público alvo: pré-escolar Público alvo: 1º ciclo-1º e 2º ano Público alvo: 1º ciclo-3º e 4º ano Participantes: Máx. 30 Min. 15 Duração: 1h30 Preço: 1,50€ dos 3 aos 18 anos  Público alvo: IPSS e hospitais Participantes: Máx. 30 Min. 15 Duração: 1h30 Preço: 3,00€ adulto 1,50€ até aos 18 anos ou sénior  Público alvo: 9 aos 11 anos Participantes: Máx. 30 Min. 15 Duração: 1h30 Preço: 1,50€ dos 9 aos 18 anos  Público alvo: adultos e séniores Participantes: Máx. 30 Min. 15 Duração: 1h30 Preço: 3,00€ adulto 1,50€ até aos 18 anos ou sénior  Público alvo: cegos 2h Público alvo: surdos 1h Participantes: Máx. 10 Min. 5 Preço: 3,00€ adulto 1,50€ até aos 18 anos ou sénior	Em 2016 ocorreram 81 oficinas pedagógicas;  Mas as 2 mais pedidas são: O Engenho da Lourença; e A Reciclagem do Papel
<b>Loja</b>	Funciona junto à receção  50% das pessoas compram	Em 2016, o valor da loja foi aproximadamente 1.000€
<b>Workshops</b>	Vários Workshops por ano;	Gratuitos ou pagos



	enquadrados na temática do museu	
<b>Eventos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Merenda à Papeleiro</li> <li>• Participação na Viagem Medieval</li> <li>• Jornadas europeias do património</li> <li>• Semana aberta</li> <li>• Noite Europeia dos museus</li> </ul>	Entrada gratuita	
<b>Site online</b>	Em português	
<b>Acessibilidade</b>	Dispõe de acessibilidades como elevador e placa elevatória para pessoas com mobilidade reduzida e condicionada; Oficinas para pessoas com dificuldades visuais e auditivas; Desdobrável do museu em Braile	
<b>Informação</b>	Em Português e Inglês	
<b>Projectos futuros</b>	Criação de parque de estacionamento; Reabilitação da Casa do Proprietário inserida na Fábrica de Custódio Pais	

## Museu da Vista Alegre

Vem de 1947 a primeira data de exposição ao público da coleção das cerâmicas da Vista Alegre, mas a sua última grande renovação terminou em 2016. Este museu camarário de gestão privada está localizado em Ílhavo, dentro da aldeia fabril da Vista Alegre. O museu conta com sete colaboradores e tem como visão “ser um museu de projeção internacional, um espaço inspirador, aberto à partilha e à promoção do conhecimento, vocacionado para o estudo e interpretação da cultura cerâmica” (Grupo Visabeira, 2017).

**Pessoa entrevistada** : Responsável pelo museu

### Serviços do Museu Vista Alegre

	Info/preços por px
<b>Exposição</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Permanente</b></li> </ul>	Adulto (18 - 64 anos) 6,00€ Seniores (> 65 anos), jovens (6 -17 anos) e Estudantes 3,00€ Família (2 adultos e 2 ou mais filhos < 18 anos) 16,00€
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Temporárias</b></li> </ul> Isidro Ferrer Outro modo de ler	Gratuito
<b>Áudio guias</b>	Áudio Guias – 2,00€ / pessoa. Disponível em Português, Inglês, Francês, Espanhol e Alemão.
<b>Visitas em grupo</b>	Entrada na oficina de pintura manual.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita guiada</li> <li>• Visita não guiada</li> <li>• O Bairro Operário, Onde Eu Nasci</li> </ul>	<p>Entre as 10h15 e as 18h45 7,90€ pessoa/ 5,20€ pessoa</p> <p>Entrada na oficina de pintura manual. 5,40€ pessoa/2,70€ pessoa</p> <p>Duração: 45 minutos Inscrição: 5,00€/ pessoa. Participantes: mín 15 px; máx 30 pax</p>
<p><b>Visitas oficinas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vista alegre, arte da pintura</li> <li>• Eu sou ceramista</li> <li>• Almoço no refeitório</li> </ul>	<p>Duração: 2h30 Inscrição: 20,00€/ pessoa Participantes: mínimo 10 pessoas, máximo 25 pessoas</p> <p>Duração: 2h Inscrição: 15,00€/pessoa Participantes: min. 15 pax, máx. 40 pax</p> <p>Almoço “self-service” para grupos, mediante reserva. Menu: sopa, prato do dia à escolha, pão, bebida (não alcoólica) e sobremesa. Inscrição: 7,50€/ pessoa</p>
<p><b>Visitas para escolas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina a Porcelana dá-te música</li> <li>• Visita oficina: Inspirações Vista Alegre!</li> <li>• Visita guiada ao museu vista alegre</li> <li>• Visita não guiada</li> <li>• O bairro operário, onde eu nasci</li> <li>• Vista alegre, arte da pintura</li> <li>• Eu sou ceramista, oficina de pintura</li> </ul>	<p>Público-alvo: 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico e Ensino Secundário Duração: 1h Inscrição: 3,50€/ aluno Participantes: mínimo 25/ máximo 35 alunos por sessão</p> <p>Público-alvo: 3º ciclo do Ensino Básico Duração: 1h30 Inscrição: 5,00€/ aluno (cada participante leva a peça pintada por si) Participantes: mínimo 10 / máximo 30 alunos</p> <p>Duração: 1h Inscrição (por cada 10 alunos é facultada entrada a 1 professor): Grupos entre 10 e 20 alunos: 4,20€/ aluno Grupos entre 21 e 30 alunos: 4,05€ / aluno Grupos &gt;= 31 alunos: 3,90€ / aluno</p> <p>Inscrição (por cada 10 alunos é facultada entrada a 1 professor) Grupos entre 10 e 20 alunos: 2,70€/ aluno Grupos entre 21 e 30 alunos: 2,55€ / aluno Grupos &gt;= 31 alunos: 2,40€ / aluno</p> <p>Público-alvo: 3º ciclo do Ensino Básico, Ensino Secundário, Universidades Sénior Duração: 45 minutos Inscrição: 5,00€/ pessoa</p> <p>Público-alvo: Ensino Secundário, Superior e Universidades Sénior Duração: 2h</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Safari mágico</li> <li>Moldar a porcelana</li> <li>Almoço no refeitório</li> </ul>	<p>Inscrição: 10,00€/aluno Mínimo 15 participantes</p> <p>Público-alvo: 1º e 2º Ciclos do Ensino Básico (6 aos 11 anos) Duração: 1h30 Inscrição: 5,00€/ aluno</p> <p>Público-alvo: 1º e 2º Ciclos do Ensino Básico (6 aos 11 anos) Duração: 1h30 Inscrição: 4,00€/ participante</p> <p>almoço “self-service” para grupos, mediante reserva. Menu: sopa, prato do dia à escolha, pão, bebida (não alcoólica) e sobremesa. Inscrição: 4,00€/ participante</p>
<b>ATIVIDADES</b>	
<b>À conversa com Isidoro Ferrer</b> <b>Do Fragmento à Obra - <i>Workshop</i> com Isidro Ferrer</b>	Gratuito 40€
<b>OFICINAS</b>	
<b>Pintura</b>	Tintas acrílicas – a partir de 8,00€/ peça. Após conclusão da oficina, cada participante leva a peça feita por si. Tintas cerâmicas – a partir de 11,00€/ peça
<b>Olaria</b>	Por participante: 5,00€. Bilhete Família: 12,00€ (1 adulto e até 2 crianças < 18 anos. Acrescem 2,50€ por familiar adicional).
<b>Loja / Loja online</b>	Do grupo Vista Alegre
<b>Cafetaria do museu</b>	Explorado pelo Hotel Montebelo Vista Alegre
<b>Eventos</b>	Dia Internacional dos Museus Dia Internacional dos Monumentos e Sítios Festa da Vista Alegre Aniversário do museu
<b>Hotel</b>	Hotel Vista Alegre
<b>Site online</b>	Português, Inglês e Espanhol
<b>Acessibilidade</b>	Mobilidade física
<b>Informação</b>	Inglês, francês e espanhol

## Museu do Douro

O Museu do Douro localiza-se no Peso da Régua e é considerado um museu de território. Este museu é gerido por uma fundação pública, mas de direito privado. Aberto ao público desde 2008, conta com 27 colaboradores. Está inserido na Rede de Museus do Douro e na Rede Nacional de Museus.

### Rendimentos do Museu do Douro, 2016

<b>Rendimentos</b>	<b>Valor 2016</b>	<b>%</b>
<b>Venda e prestação de serviços</b>		33%
<b>Loja</b>	89.442€	
<b>Bilheteira</b>	119.497€	

<b>Dotações provenientes dos fundadores</b>	602.093€	62%
<b>Outros rendimentos</b>		4%
<b>Total</b>	1.314.469€	

Gastos do Museu do Douro, 2016

<b>Gastos</b>	<b>Valor 2016</b>	<b>%</b>
<b>Custos e mercadorias vendidas e matérias consumidas</b>	61.945,37€	4,8%
<b>Fornecimentos e serviços externos</b>	236.346,75€	18,2%
<b>Gastos com pessoal</b>	505.008,72€	38,9%
<b>Gastos amortizações e reintegrações do exercício</b>	413359,84€	31,8%
<b>Imparidades e encargos financeiros</b>	23.158,70€	6,3%
<b>Total</b>	1.299.504€	

Serviços Museu do Douro

	Info/preços por px	Notas
<b>Exposição</b>		
• <b>Permanente</b>	4	
<b>Douro matéria e espírito</b>		
• <b>Temporárias/ Itinerante</b>	4	
<b>António Menéres, percursos pela arquitetura popular no Douro</b>		
<b>Visitas guiadas para grupos</b>	Máx. 20/25 px Visita Guiada (Português): Visita Guiada (Inglês): Visita Guiada (Francês): Visita Guiada (Outras Línguas) Visita Guiada com Cedência/Aluguer de Espaço:	10€/por grupo 20€/por grupo 20€/por grupo Tarifário próprio sob consulta Preço variável conforme a modalidade e programa de visita escolhido.
<b>Programas de Visitas</b>		
Pack MD1 – <b>Visita ao Museu com Oferta de Cálice de Vinho do Porto:</b>	Preço Único: 7,5€/por pessoa:	
Pack MD2 – <b>Visita ao Museu com Oferta de garrafa de vinho do Porto ou DOC</b>	Preço Único: 15€/por pessoa	
Pack MD3 – <b>Visita ao Museu com Almoço, Oferta de Cálice de Vinho do Porto e Oferta de um produto marca Museu do Douro:</b>	Preço Adulto: 30€/por pessoa; Preço Criança: 22.5€/por pessoa.	
Laboratório de Sabores Provas de Vinho Documentadas		
Percursos temáticos		
Oficinas e percursos pedestres		

Cartão Museu do Douro	<b>Modalidades</b> - Individual Custo 30.00 € - Ano - Família Custo 80.00 € - Ano - Instituição Custo 250.00 € - Ano (Cartão Prateado) - Instituição Gold Custo 450.00 € - Ano (Cartão Dourado)	
Serviço educativo		
Loja  Loja Online	Arte Publicações Vinhos Acessórios Merchandising Gourmet Edições	89 442€
<b>Cedência de espaços e organização de eventos</b>		
Restaurante e Wine bar	A companhia	<b>Concessão</b>
<b>Arquivo</b>	Online	
<b>Centro de informação</b>	Arquivo e Biblioteca	
<b>Sala de leitura</b>		
<b>Centro de Conservação e Restauro</b>		
<b>Estacionamento</b>	Estacionamento de ligeiros (Max. 20) e Minibus (Max. 2 Minibus de 6, 8, 16 e 21 lugares).	<b>Gratuito</b>
<b>Acessibilidade</b>	Para pessoas com mobilidade reduzida	
<b>Informação</b>	Desdobráveis, Sinalética e Catálogos em Português e Inglês.	



## Anexos

### Anexo 1 – Tipologias de museu identificadas pelo Instituto Nacional de Estatística

MUSEU: Instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que promove pesquisas relativas aos testemunhos materiais do homem e do seu meio ambiente, adquire-os, conserva-os, comunica-os e expõe-nos para estudo, educação e lazer.

MUSEU DE ARQUEOLOGIA: Museu que se distingue pelo fato de as suas coleções terem origem, em grande parte ou na totalidade, em escavações.

MUSEU DE ARTE: Museu consagrado às belas-artes, às artes aplicadas e às artes performativas. Neste grupo estão incluídos os museus da escultura, pinacotecas, os museus de fotografia, de cinema, de teatro, de arquitetura e as galerias de exposição dependentes de bibliotecas e de arquivos.

MUSEU DE CIÊNCIA E DE TÉCNICA: Museu consagrado a uma ou mais ciências exatas ou técnicas tais como a astronomia, a física, a química, a construção, as indústrias de construção, os artigos manufaturados, as matemáticas, as ciências médicas, etc. Nota: Excluem-se os planetários.

MUSEU DE CIÊNCIAS NATURAIS E DE HISTÓRIA NATURAL: Museu consagrado às temáticas relacionadas com uma ou mais disciplinas tais como a biologia, a geologia, a botânica, a zoologia, a paleontologia e a ecologia.

MUSEU DE ETNOGRAFIA E DE ANTROPOLOGIA: Museu que expõe materiais que se relacionam com a cultura, com as estruturas sociais, com as crenças, com os costumes e com as artes tradicionais, entre outras.

MUSEU DE HISTÓRIA: Museu que ilustra um determinado tema, personalidade, ou momento histórico e nos quais as coleções refletem predominantemente essa leitura. Neste grupo estão incluídos os museus comemorativos, militares, escolares, dedicados a personalidades históricas.

**MUSEU DE TERRITÓRIO:** Museu cujas coleções são representativas de um território específico, mais ou menos vasto e cuja ligação a esse mesmo território se concretiza através de um conjunto de ações em articulação com a comunidade e outras instituições locais.

**MUSEU ESPECIALIZADO:** Museu consagrado à investigação e exposição de todos os aspetos relativos a um tema ou assunto em particular.

**MUSEU MISTO OU PLURIDISCIPLINAR:** Museu com coleções heterogéneas que não apresenta uma predominância inequívoca de uma determinada coleção sobre outra, ou seja, onde duas ou mais coleções têm relevância e representatividade próximas, não podendo ser identificados por um tema particular.

**MUSEU POLINUCLEADO:** Museu com um ou mais núcleos museológicos.

**NÚCLEO MUSEOLÓGICO:** Extensão ou um polo territorialmente descentralizado de um museu. Ou seja, uma unidade dependente de um museu que comporta os principais serviços técnicos que permitem a sua adequada manutenção, bem como o cumprimento das funções museológicas indispensáveis (investigar, preservar, comunicar).



## Anexo 2 - Principais variáveis das empresas, por CAE rev. 3

### 4.9.1 - Principais variáveis das empresas de atividades de bibliotecas, arquivos, museus e outras atividades culturais, por CAE- Rev.3, e escalões de pessoal ao serviço

2014

CAE-Rev.3 e escalões de pessoal ao serviço	Empresas	Pessoal ao Serviço	Principais gastos			Volume de Negócios			Resultado líquido do período
			Gastos com o pessoal	CMVMC	FSE	Total	Vendas	Prestações de serviços	
	N.º		1000 Euros						

#### 91 - Atividades das bibliotecas, arquivos, museus e outras atividades culturais

Total	185	1 541	26 567	3 916	34 731	71 753	3 392	68 362	7 654
Menos de 10	158	227	1 380	249	2 527	5 062	182	4 880	622
10 - 49	21	---	---	---	---	---	---	---	---
50 - 249	6	---	---	---	---	---	---	---	---
250 ou mais	0	0	0	0	0	0	0	0	0

#### 9101 - Atividades das bibliotecas e arquivos

Total	28	119	1 931	81	2 047	5 945	0	5 945	945
Menos de 10	26	---	---	---	---	---	---	---	---
10 - 49	1	---	---	---	---	---	---	---	---
50 - 249	1	---	---	---	---	---	---	---	---
250 ou mais	0	0	0	0	0	0	0	0	0

#### 9102 - Atividades dos museus

Total	60	426	8 331	532	11 993	14 742	694	14 049	1 210
Menos de 10	54	73	430	109	519	1 171	102	1 069	138
10 - 49	4	---	---	---	---	---	---	---	---
50 - 249	2	---	---	---	---	---	---	---	---
250 ou mais	0	0	0	0	0	0	0	0	0

#### 9103 - Atividades dos sítios e monumentos históricos

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016)